مدیریت تعارض

مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان


بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریت تعارض

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت تعارض

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت تعارض/ www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه

موضوع:مدیریت - تعارض

مدیریت تعارض (تضاد)

دکتر جعفر بیگ زاد - مقصود شفائی

چکیدهاین مقاله مفهوم و جایگاه تعارض (تضاد) در مدیریت و سازمان را بیان و انواع تعارضات سازمانی را برشمرده و آنها را تقسیم‌بندی می نماید و تعارض از منظرهای مختلف منشاء و مراحل تعارض ، دلایل ایجاد و روشهای مواجه با تعارض

را شرح می دهد و به بررسی سبکها و استراتژیها و فنون و راهبردهای مدیریت تعارض و نحوه بهبود عملکرد سازمان میپردازد ..واژه های کلیدی: تعارض ، مدیریت تعارض ، استراتژیهای مدیریت تعارض ، استراتژی ایجاد تعارض سازندهمقدمهتعارض اختلاف در رسیدن به هدفهای سازمان است [۲] ، امروز نیروی انسانی به عنوان اصلیترین دارایی سازمانها و به عنوان مزیت‌رقابتی آن مطرح است وجود همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهمترین عوامل اساسی‌برای موفقیت درهمه سازمانها است. تعارض در سازمان اجتناب ناپذیر و لزوما "برای سازمان غیر ضروری نیست تعارض می تواند خلاقیت را بیشتر و نو آوری و تغییر را ترویج دهد و یا ممکن است باعث اتلاف و تحلیل انرژی و منابع سازمان شود برای مدیریت صحیح تعارض بایستی مدیران آن را به عنوان نیروی دائمی بشناسند[۲] و با برخورد سازنده و صحیح در جهت پویائی سازمان ، آن را مدیریت نمایند. بنابراین توانائی هدایت و کنترل پدیده تعارض در سازمانها از مهمترین مهارتهای مدیران است که مدیران امروز نیازمند آن هستند.دراین مقاله با ارایه مفهوم تعارض از منظرهای مختلف منشاء و مراحل تعارض ، دلایل ایجاد و روشهای مواجه با تعارض به بررسی سبکها و استراتژیها و فنون و راهبردهای مدیریت تعارض و رابطه آن با عملکرد می پردازیم .۱ - تعارض و تضاد چیستتعارض و تضاد یک نزاع ، مشاجره یا تقابل نیروهای موجود بین نیازهای اولیه و نیازهای معنوی ، مذهبی و منظرهای اخلاقی و از طرفی ناسازگاری طرز فکر و تصورات بین دو نفر یا بیشتر را توضیح میدهد [۷] و یا فراگردی است که شخص در آن به طور عمدی تلاش میکند تا مانع موفقیت فرد دیگر شود [۴] تعارض فرآیندی است که در آن، شخص الف به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص ب در رسیدن به علایق و اهدافش گردد. [۵] و تعارض فرایندی‌است که در آن فردی در می‌یابد که شخص دیگری‌به طور منفی روی آن چیزی که او تعقیب می‌کندتأثیر گذاشته است [۴] در واقع تعارض، تعاملات ارتباطی افرادی است که به همدیگر وابسته‌اند و احساس می‌کنند علایقشان متضاد یا ناسازگار است.۲ - دیدگاههای مختلف در تبیین جایگاه تعارض در سازمانا‌گر به تحولات دانش مدیریت پس از انقلاب صنعتی نگاهی اجمالی بیندازیم، میبینیم سه دیدگاه دربارهٔ تعارض و تضاد وجود دارد:۲ – ۱) دیدگاه نظریهپردازان کلاسیک مدیریتطرفداران این دیدگاه تعارض را با واژه‌هایی چون ویران‌سازی، تعدد، تخریب و بی‌نظمی مترادف می‌دانند و چون زیان آور هستند، لذا بایستی از آنها دوری جست و در نتیجه مدیر سازمان مسئولیت دارد سازمان را از شر تعارض برهاند. این نحوه نگرش به مسئله تعارض از سال ۱۹۰۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۴۰ بوده است [۵] به عقیدهٔ این گروه، افراد

نـاآرامی که در داخل سازمان انـدک هستند، تضاد ایجاد میکننـد، بنابراین بایـد اخراج شونـد. بر اساس این نظریه، هیـچ تضادی در سازمان وجود نـدارد. چون سازمان را یک مجموعه هماهنگ و منسجم می‌دانند که برای یک منظور مشترک به وجود آمده است. از این رو از کارکنان زیر دست هیـچ انتظار اعتراض به تصـمیمات مـدیریت نمی‌رود و اگر چنین شود، آن را یک ضـد ارزش تلقی می کننـد و خود به خود از سیستم خارج می نماینـد.۲ – ۲) دیـدگاه مکتب روابـط انسانیطرفـداران این نظریه، تضاد را در سازمان اجتنابناپـذیر می داننـد و معتقـد هستند که نمیتوان از ایجاد آن جلوگیری کرد، اما میتوان آن را به حداقل رساند. [۴] این گروه علل مختلفی برای تضـاد قائـل هسـتند که یکی از مهمترین علـل را ساختـار فیزیکی سازمـان میداننـد. بر اسـاس این نظریه ، تعـارض یک پدیـده طبیعی و غیرقابل اجتناب در همه سازمان‌ها است همچنین طرفداران مکتب مزبور عقیده دارند که تعارض را نمی توان حذف یا از بین برد، حتی در موارد زیادی تعارض به نفع سازمان است و عملکرد را بهبود می‌بخشد. نظریه روابط انسانی از آخرین سالهای دهه ۱۹۴۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ رواج داشت. [۵]۲ – ۳) دیـدگاه تعامل گرایانتعامل گرایان تضاد را نه تنها مخرب نمیدانند، بلکه آن را مفید هم میدانند. این گروه معتقدند، تضاد در حد متوسط خوب و مقداری از آن برای عملکرد مؤثر ضروری است. [۲] نقش اصـلی این شـیوه این است که مدیران سازمان‌ها وادار می‌شوند که در حفظ سـطحی معینی از تعارض بکوشند و مقدار تعارض را تا حـدی نگه دارنـد که سازمان را زنـده، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد.۳ – تقسیم بندی تعارضات سازمانیتعارض جزئی طبیعی و عادی از زندگی روزمره ما واقعیتی است که بشـر در طول تاریخ با آن آشنابوده ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح بیشتر بـه ستیزه جـویی و دشـمن مبـدل شـده است تعـارض امری اجتناب‌ناپـذیر در زنـدگی فردی وسازمـانی امروز است بر حسـب طرف‌های تعارض ، تعارض در سازمان به شش نوع در سه عنوان در سازمان‌ها مشاهده می‌شود: [۹و۷] میان فردی و درون فردی میان گروهی و درون گروهی درون سازمانی به دو صورت رقابتی و نفاق افکن۴ – ارزیابی منشأ تعارضات سازمانیتعارض‌ها خود به خود به وجود نمی‌آینـد، بلکه عواملی سبب بروز آن می شود. برای انتخاب شـیوه بهتر برخورد با تعارض، نخست بایـد منشأ بروز تعارض را شناسائی و تعیین کنیم استیفن رابینز دلایل بروز تعارض را به سه دسته کاملاً مجزا تقسیم کرده است:۴ – ۱) اختلاف‌های شخصـی(تفاوت‌هـای فردی): اولین منشأ تعـارض، تفاوت‌هـای فردی یا اختلاف‌های شخصـی است. [۵] تعارض می‌توانـد ناشـی از خصوصـیات رفتاری، نیازها ، ارزش ها ، اداراک و احساسات افراد باشـد.– نیازها: نیازها برای رفاه و سـلامت ما لازمنـد زمانی‌که ما نیازهـای خود یـا دیگر افراد و گروه‌هـا را نادیـده می‌گیریم، تعـارض افزایش می‌یابـد.– ارزش‌هـا: تعارضـات شدیـد، زمـانی افزایش می‌یابنـد که افراد، ارزش‌هـای مغـایری برگزیننـد و یـا ارزش‌هـا کاملا روشن نباشـند.– ادراک: افراد، واقعیت‌ها را به‌صورت متفاوت تعبیر می‌کننـد و همین تفاوت می‌توانـد به بروز تعارض منجر شود.– قـدرت: چگونگی تعریف و به کار بسـتن قدرت تأثیر زیادی بر میزان و شـدت تعـارض و مـدیریت تعارض دارد.– احساسات و عواطف: زمانی‌که ما احساسات و عواطف خود یا دیگران را نادیـده می‌گیریم، تعـارض اتفـاق می‌افتـد. سایر علل عبارتنـد از: جاه‌طلبی، تفاوت سـطح دانش و تحصـیلات، سابقه کار، تجربه و آموزش، نگرش و انتظـارات که بـاعث میشود هر فرد به صورت یـک شخصـیت بی‌همتـا بـا مجموعه ارزش‌های ویژه، از دیگری متمایز گردد عدم درک این خصوصیات و تفاوت‌های فردی موجب ایجاد تعارض و نگرش‌های منفی میگردد بطوری که ممکن است سبب عدم اعتماد و عـدم درک متقابل افراد و نهایت موجب کشـمکش و تعارض شود.۴ – ۲) اختلاف‌های ساختاری: اختلاف‌های ساختاری مـوجب عـدم انسـجام و یکپـارچگی میـان واحـدهای سازمـان می‌شـود و زمـانی به وجود می‌آیـد که روی اهـداف سازمـانی، نحوه تصـمیم‌گیری، معیارهای عملکرد، تخصـیص منابع، قوانین و مقررات و روش‌ها و رویه ها، توافق وجود نداشته باشد. اینها باعث بروز تعارض در سازمان می‌شوند.۴ – ۳) اختلاف‌های ارتباطی: تعارض‌های درون فردی ناشـی از ضـعف ارتباط است ولی تعارض‌های بین فردی و درون گروهی ناشـی از تفـاوت در انتظارات نقش سازمانی، شخصـیت و نظام ارزشـی یا عوامل مشابه است[۵] که دلیل آن فزونی ارتباطات است، که ممکن است این ارتباطات، رابطه‌ای مؤثر و صـمیمی نباشداگر اختلال یا نقصـی در کانال‌های ارتباطی

وجود داشته باشد یا پیام‌ها به‌خوبی قابل فهم نباشند، اختلاف و تعارض ایجاد می‌شود۵ - فایدهٔ تعارض چیست؟یکی از مزایای تضاد ایجاد انگیزهٔ تغییر است. تضاد، منشأ تغییر و تحوّل میشود و خلاقیت و نوآوری را پرورش میدهد. فایدهٔ دیگر تضاد این است که هدفها و مسایل را روشن میکند. وقتی اختلاف نباشد، افراد دربارهٔ اهداف، زیاد بحث نمیکنند؛ ولی با وجود اختلاف، افراد مجبورند، اهداف را کاملاً شفاف و روشن سازند. از فواید دیگر تضاد این است که ارتباطات و انرژی درون هر واحد را تقویت میکند. [۴]۶ - در مقابل تعارض چه اقداماتی باید انجام شود؟نظریه پردازان سنتی معتقد بودند اگر سطح موجود تضاد با سطح مطلوب مساوی باشد – به شرط این که سطح مطلوب تضاد صفر باشد – لازم نیست اقدامی صورت گیرد؛ ولی اگر میزان موجود تضاد بیش از میزان مطلوب باشد، باید به دنبال حل اختلاف بود. طرفداران مکتب روابط انسانی نیزمعتقد بودند اگر تضاد نزدیک صفر باشد، نباید اقدامی صورت دهیم؛ اما اگر وضع موجود تضاد از وضع مطلوب، که نزدیک صفر است بیشتر شود، باید به دنبال راه حل کاهش تضاد باشیم. [۴]«تعامل گرایان» وضع مطلوب تضاد را صفر نمیدانند. بنابراین اگر وضع موجود با وضع مطلوب مساوی بود، نباید اقدام کرد؛ امّا اگر وضع موجود سطح تضاد، خیلی بیشتر از وضع مطلوب بود باید اختلاف را حل نمود. [۴] از طرفی اگر سطح وضع موجود پایینتر از وضع مطلوب بود، باید با ایجاد اختلاف سلیقه، وضع موجود را به وضع مطلوب نزدیک نماییم.دربارهٔ مدیریت تعارض، مجموعهای از بایدها و نبایدها وجود دارد. یکی از «باید»ها این است که مدیر دیدگاه فرهنگ سازمانی را درخصوص تضاد به دقت بررسی کند، و ببیند جوّ حاکم بر سازمان تضاد را خوب میداند یابد؟ یعنی در این میان باید به فرهنگ سازمان نیز توجه داشت.دوّمین «باید» این است که بدانیم تضاد کارکردی (مفید) موجب پویایی سازمان است؛ پس در سازمانهای پویا و خلاق، تضاد مفید وجود دارد و هر گونه تضادی بد نیست. [۴]سوّمین «باید» این است که فن حل اختلاف را متناسب با مسأله انتخاب کنیم. هماهنگی و توافق را نباید نشانه مدیریت کارآ تصور نمود. یکی از جاهایی که باید اختلاف سلیقه ایجاد کرد، جایی است که هیچ دعوایی وجود ندارد؛ یعنی اگر در واحدی روابط تمام مدیران و کارکنان با یکدیگر خوب باشد، معنایش این است که مدیریت و کارکنان منافع سازمان را بین خودشان تقسیم کردهاند! نه این که مدیریت خوبی بر آن واحد حکمفرماست. [۴]۷ - تعارض سازنده در برابر تعارض مخربنظریه تعاملی بر این فرض استوار نیست که همه تعارض‌ها خوب هستند، بلکه بعضی از آنها از هدف‌های سازمانی پشتیبانی می‌کنند، که به این نوع تعارضات، تعارض سازنده می‌گویند[۵] و برخی دیگر مانع تحقق اهداف سازمانی می‌شوند و حالت غیرسازنده‌ای دارند که به این نوع از تعارضات، تعارض مخرب می‌گویند.هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع یا یک مقدار از تعارض در یک شرایط موجب افزایش سلامتی و تحقق هدف‌های سازمانی شود که در آن حالت تعارض سازنده است. ولی ممکن است در سازمان دیگری یا در همین سازمان و در زمان دیگری بسیار مخرب باشد. ملاک تشخیص تعارض سازنده یا مخرب، عملکرد سازمان است.با به کارگیری مفهوم مدیریت تعارض، ماهیت و کاربرد تعارض در سازمان بیش از پیش روشن می‌شود که مدیریت تعارض از یک سو به معنی به حداقل رساندن قدرت تخریبی تعارض است و از سوی دیگر تعارض را به صورت یک پدیده اثربخش، خلاق، سازنده و سودمند مبدل می‌سازد.تعارض‌هنگامی سازنده است که • منجر به تبیین مسایل و مشکلات شود •.منجر به حل مسئله شود •.افراد را در حل اموری که برای آنها اهمیت دارددرگیر کند •.موجب ارتباطات شود •.به افراد در توسعه و ادراک و مهارتشان کمک‌کند •.موجب ایجاد مشارکت در میان افراد از طریق‌یادگیری بیشتر درباره یکدیگر شود. [۶]و هنگامی تعارض مخرب است که • موجب تضعیف عزت نفس شود •.توجه را از فعالیتهای مهم دور سازد •.موجب دوقطبی شدن افراد و کاهش همکاری‌شود•. منجر به رفتارهای مضر و غیر مسئولانه شود. [۶]۸ - مراحل تعارض‌بیشتر تعارضات طی مراحل خاص ایجادمی‌شوند که آگاهی از آنها می‌تواند برای مدیریت تعارض راهگشا باشد. بنابراین تعارض را می‌توان به مراحل زیر تقسیم کرد.- شرایط پیشین در این مرحله ، مخالفت بالقوه است. [۴] در تضاد کمیابی منابع ، نگرش مخالف ، اختیارات قانونی مبهم ، موانع ارتباط ، نیاز برای همراهی

و اجماع ، تعارضات اولیه حل نشده ، عدم شناخت خود و دیگران پیش زمینههایی است که زمینه تضاد را فراهم میکند شرایطی که بطور بالقوه تعارض‌زا هستند.- تعارض ادراک : زمانی که شرایط پیشین واقعا به‌پایه‌ای برای اختلاف بین افراد با گروهها تبدیل‌شوند مرحله تعارض ادراک به وجود می‌آید مثلاً شما نظری دارید و دیگری نظری مخالف با نظر شما دارد. در اینجا اگر شما تشخیص دهید که این فرد با شما موافق نیست، این را تضاد ادارک شده۱ گویند. البته این ادارک ممکن است فقط توسط یکی ازطرفین تعارض صورت گیرد.- احساس تعارض زمانی‌تعارض احساس می‌شود که به عنوان تنشی‌مطرح شود که شخص را برای انجام عمل به‌منظور کاهش احساسات ناخوشایندبرانگیزانـد. گاهی کسی نمیگوید با شما مخالفم ولی طوری با شما رفتار میکند که احساس میکنید این فرد با شما مخالف است؛ این را تضاد حس شده۲ میگوییم برای اینکه تعارض حل شود، همه‌طرفین تعارض بایـد آن را درک و احساس کننـدکه نیاز دارنـد کاری را در مورد آن انجام دهنـد. [۴]۱ - Perceived Conflict۲ - Felt Conflict- رفتار آشکار: این زمانی اتفاق می افتد که رفتاری آشکار در مقابل تعارض ظهور کند دو نوع تضاد و تعارض ادراکیو احساسی بر یکدیگر اثر میگذارند. گاهی اول احساس میکنیم، بعد دنبال اطلاعات میرویم و شناخت پیدا میکنیم و گاهی برعکس. از تعامل این دو، تعارض رفتار آشکار میشود. به هنگام رفتار آشکار در مقابل تعارض ، دو راه‌حل وجود دارد که یکی از آنها سرکوب کردن تعارض است دراین حالت هیچ تغییری در شرایط ایجاد کننده‌تعارض داده نمی‌شود و فقط رفتارهای تعارضی‌آشکار کنترل می‌شود. دوم حل تعارض که در اینجاسعی براصلاح و تغییر شرایط ایجاد کننده تعارض است سرکوب راه حل موقتی و سطحی حل‌تعارض است و در واقع تعارض حل نشـده است - تحلیل و فرونشانی و حل تعارض : بسته به اینکه ما چه‌راهی را برای مواجهه با تعارض به کار ببریم‌نتایج و پیامدهای خاصی نصیبمان خواهد نمود. [۶]- ره آوردها : با توجه به رابطه بین سطح تعارض و عملکرد اگر تضاد و تعارضی در حد متوسط باشد، موجب افزایش عملکرد گروهی و درصورت زیاد و کم بودن، باعث کاهش عملکرد میشود.نمودار ۱) مراحل ایجاد تعارض۹ - تعارض چگونه ایجاد میشود •عدم وجود یک مدل وظایف •گرفتن امتیاز و عدم تشخیص صحیح موقعیتها •یکطرفه قضاوت نمودن •ارسال پیامهای به صورت نوشتاری •اجبار زیر دستان جهت ملاقات مستمر رئیس •عدم دسترسی گروه به افراد •ترجیح دادن راه حلها و برخوردهای شخصی در مقابل شیوه های گروهی •عدم گفتگو با افراد جهت مشاوره یا تصمیم گیری با آنها •موکول نمودن کارها به آینده •معرفی تصمیم گیری در جهت اعمال تغییرات بدون مشورت کردن و مذاکره با افراد و گروهها[۷]۱۰ - دلایل اصلی ایجاد تعارض و تضاد •تفاوت در اهداف و چشم انداز سازمان •ارزشهای شخصی نا همگون •نبودن همکاری و اعتماد •رقابت در دستیابی به منابع محدود و کمیاب سازمان •واضح نبودن وظایف / نبودن شرح شغل •چارچوب سازمانی (تعارض بین کارکنان صف و ستاد) [۸]۱۱ - اثر تعارض در سازمان •ایجاد تنش روانی •غیبت بیشتر کارکنان •جابجائی کارکنان •عدم وجود انگیزش •نبودن بازدهی و بهره وری[۷]۱۲ - مدیریت تعارض‌همانطور که بیان شد تعارض لزوما امری منفی‌نیست چنانچه تعارض در جهت مقاصد شخصی‌مورد استفاده قرار گیرد امری مضر و غیر کارکردی‌است ولی اگر در جهت مقاصد سازمانی و خلق‌استعدادها مورد بهره برداری قرار گیردکارکردی‌خواهد بود. به عبارتی مدیریت تعارض شیوه‌ای است که تعارضهای سازمانی را در خدمت اهداف‌سازمان قرار می‌دهد و از جنبه غیرکارکردی آن‌می کاهد و به جنبه‌های کارکردی آن می‌افزاید[۶] به عبارت دیگر مدیریت تعارض عمل‌شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول عادلانه و کاراست [۶] به تعبیری دیگر مدیریت تعارض عبارت است از شناخت و بررسی تضادها در یک موقعیت معقول و قابل پیش بینی ، بصورت منصفانه و به روش موثر.۱۳ - روشهای مواجه با تعارضبطور کلی پنج روش پاسخگویی به‌تعارض وجود دارد که از آنها به عنوان سبکهای‌مدیریت تعارض یاد می‌شود و معمولا هر فرد دریکی از این سبکها غالب است [۶] این پنج سبک را می‌توان روی یک نمودارمشخص کرد محور افقی نمودار میزان تعاون و همکاری و محور عمودی خواستگاه و میزان ادعا افراد است با ترکیبهای مختلفی ازاین دو محور سبکهای مختلف مدیریت تعارض‌به وجود می‌آید. در اینجا سعی می‌شود به صورت مختصر به‌توضیح

هریک از سبکها پرداخته شود.نمودار ۲) نمودار سبکهای مختلف مدیریت تعارض[۱]مدیریت تعارض فرایند برنامه‌ریزی برای‌پرهیز از تعارض در جایی که ممکن است و سازماندهی آن برای حل تعارض جایی که رخ‌می‌دهد است [۶] هر مدیری از ابزار یا فنون مختلف برای حل تعارض استفاده می کند و زمانی که تعارض زیاد است راه حل‌های ذیل را می‌توانند برای برخورد و حل تعارض انتخاب نمود. [۵ ●]احترام به حریم اطمینان و یقین افراد ●همدلی و همفکری غیر از جانبداری ●گوش دادن فعالانه ●رعایت قاعده انصاف ●تمرکز کردن به نتیجه نه حدود شخصی دیگران ●دوری کردن از عیب جوئی دیگران ●شناخت کلید موضوع ●عدم طرح و توضیح موضوع تکراری ●تقویت و تشویق بازخورد ●شناخت متوالی و پیوسته راه حلها ●ارائه بازخورد مثبت ●توافق بر یک برنامه فعالیت ●تقویت مشترکات کارکنان ●به وجود آوردن زمینه مشارکت ●تدوین و طراحی دستورالعمل‌های وحدت آفرین● مصاله و گذشت ●توزیع عادلانه امکانات سازمانی ●تغییر فلسفه ارزیابی عملکرد و استفاده از نظام پیشنهادات ●گردش شغلی مشخص ●تغییر روابط سازمانی و شفاف کردن ارتباطات سازمانی ●آموزش کارکنانحال میخواهیم تضاد ایجاد شده را مدیریت کنیم. پنج سبک و استراتژی برای مدیریت تضاد وجود دارد که عبارتند از: رقابت، همکاری مبتنی بر اعتماد، مصالحه، اجتناب و سازش.جدول ۱) استراتژیهای مدیریت تضاد و تعارض در موقعیتهای مختلف[۳]اولین استراتژی ، استراتژی رقابت ۱ (موقعیت برد –باخت) می باشد. اگر دو فرد و یا دو گروه مصمم باشند که به خواستههای خود دست یابند و روحیه همکاری هم با یکدیگر نداشته باشند، باهم رقابت میکنند. این دو گروه باید به طور نظامند و بدون مزاحمت برای همدیگر تلاش کنند. استراتژی طرفین در رقابت برد و باخت است و یکی برنده میشود و دیگری بازنده خواهد بود.معمولاً زمانی از استراتژی رقابت استفاده میشود که به اقدام سریع و قاطع نیاز باشد. برخی مسایل در سازمان به وجود میآید که باید به سرعت دربارهٔ آن تصمیم گرفت. در اینجا برای رسیدن به تصمیم صحیح، رقابت ایجاد میکنیم؛ مثلاً میگوئیم هر کس بهترین راهحل را ارائه کند، جایز خواهد گرفت. همچنین در مسائل مهمی که نیاز به خلاقیت ونوآوری دارد، از این استراتژی استفاده میشود. در موضوعاتی هم که برای سلامت سازمان، حیاتی است، رقابت مفید خواهد بود و هر جا خواستیم، آدمهای نالایقی را که پستهای کلیدی در اختیار دارند، حذف کنیم رقابت ایجاد کنیم. [۴]دوّمین استراتژی ، همکاری مبتنی بر اعتماد ۲ (موقعیت برد – برد) است. این حالتی است که افراد هم روحیه همکاری خوبی از خود نشان میدهند و هم این که مصممند به خواستههای خود برسند، یعنی استراتژی طرفین «برد برد» است. در اینجا هم ما و هم رقیب، میخواهیم به خواسته خود برسیم. درچنین وضعی، از استراتژی «همکاری مبتنی بر اعتماد» استفاده میکنیم.اما در چه مواردی باید با مخالفان خود همکاری کنیم؟۱- هنگامی که هر دو دسته از خواستهها یعنی هم خواسته ما و هم خواسته مخالفان خیلی مهم باشد، چارهای جز همکاری و مصالحه نداریم.۲- وقتی هدف، یادگیری باشد؛ مثلاً استاد با سوادی داریم و در عین حال همین استاد، اخلاقهای به خصوصی هم دارد. در اینجا چون هدف ما یادگیری است، باید استراتژی همکاری را انتخاب کرده و اخلاق تند او را تحمل کنیم.۳- برای تلفیق بینشهای افرادی که دارای دیدگاههای متفاوتاند و برای از میان بردن عواطف و احساسات تندی که مانع برقراری ارتباطات میشود مثلاً- هر کس از منظری خاص به موضوعی نگاه میکند که ممکن است با فرد دیگر ۱ - Collaboration ۲Competitionکاملاً متفاوت باشد. در اینجا ما نمیتوانیم به راه حلی ترکیبی برسیم مگر این که با هم همکاری کنیم. [۴]استراتژی سوم، اجتناب ۱ (موقعیت باخت – باخت) است. اجتناب زمانی به کار گرفته میشود کهشما درخواستههای خود چندان مصمم نیستید و رسیدن به خواستهها برایتان اهمیتی ندارد، در عین حال قصد همکاری هم ندارید.این استراتژی در موارد زیر کاربرد دارد:۱- هنگامی که موضوع جزئی است؛ مثلاً- هر گاه در موضوعی جزئی با شخصی اختلاف نظر دارید، از آن صرفنظر میکنید و اصلاً آن را مطرح نمیکنید.۲- وقتی که هیچ احتمالی برای تحقق خواستهها وجود ندارد؛ مثلاً در جلسهای حضور دارید که موضوعی را میخواهند تصویب کنند و شما مخالف تصویب این موضوع هستید؛ اما میدانید مخالفت شما اثری ندارد و در این صورت از راهبرد اجتناب استفاده میکنید.۳- جایی که میدانیم مخالفت باعث قطع ارتباطات خواهد شد.

بنابراین به خاطر حفظ روابط، از مخالفت صرفنظر میکنیم.۴- برای آرام سازی افراد از این استراتژی استفاده میکنیم؛ مثلاً ـ وقتی میبینیم شخصی عصبانی و ناراحت است، با او مخالفت نمیکنیم.۵- در جایی که جمع آوری اطلاعات، مهمتر از تصمیم گیری است.۶- وقتی شما در جلسهای با موضوعی مخالفید و مخالفان دیگری نیز در جلسه شرکت دارند که مخالفت خودشان را ابراز خواهند کرد، در این صورت شما از مخالفت خود صرفنظر میکنید تا دیگران مخالفت کنند. [۴]چهارمین استراتژی حل اختلاف، استراتژی «سازش» یا «نرمش» ۲ (موقعیت برد – برد) است؛ فرض کنیم اختلافی وجود دارد و موضوع برای ما خیلی مهم نیست ولی برای طرف مقابل مهم است؛ ما در اینجا نرمش نشان میدهیم تا مسأله به نفع او حل شود. ما در اینجا به او امتیاز میدهیم تا او نیز در آنجا که به نفع ماست کوتاه بیاید. به عبارت دیگر، نرمش ما در یک موضوع پیش پا افتاده، اعتباری برای موضوع دیگری که برایمان مهم است کسب می نماید از طرفی برای بدست آوردن اعتبار اجتماعی ۳ و برای کسب اعتبار و نشان دادن مثبت اندیشی و یا در زمانی که در موضوعی بازنده هستیم و یا در برخی مواقع که هماهنگی و ثبات از اهمیت ویژهای برخوردار میباشد از استراتژی نرمش استفاده میکنیم.پنجمین استراتژی،استراتژی «مصالحه» ۴ (موقعیت باخت – باخت) است. مصالحه زمانی صورت میگیرد که هر یک از طرفین باید امتیازی به دیگری بدهند و گرنه مشکل حل نخواهد شد. در هنگام مصالحه، روحیه همکاری در سطح متوسط و فرد مصمم است.از کاربردهای این استراتژی میتوان به موارد زیر اشاره نمود :۱- وقتی که هدفها مهمند ولی ارزش تلاش یا شکست احتمالی را ندارد.۲- زمانی که مخالف، قدرت مساوی با ما دارد و به اندازه ما برای رسیدن به خواستهاش مصمم است. در اینجا تنها راه این است که با هم کنار بیاییم؛یعنی امتیاز بدهید و در برابر آن امتیاز بگیرید تا موضوع حل شود.۳- گاهی اوقات مصالحه راه حلی موقت است؛ مثلاً درجایی که مجموعهای از مسایل پیچیده وجود دارد، برای این که موقتاً به نتیجه برسیم، مصالحه میکنیم.۴- برای اجرای راهحلهای سریع، وقتی که در فشار زمان قرار داریم مصالحه می کنیم .۵- وقتی که استراتژیهای رقابت و همکاری پاسخگو نباشد، از مصالحه استفاده میکنیم. [۴]انتخاب استراتژی و سبک مدیریت تعارض، به اعتماد به نفس فرد، میزان شناخت فرد از خواستهها و اهداف طرف دیگر، میزان اطلاعات موجود و قابل افشا دربارهی افراد، انعطافپذیری طرفین و حس همکاری و مشارکت آنها بستگی دارد.۱۴ – موقعیتهای مناسب برای کاربرد سبکهای مدیریت تعارض۱۴ – ۱) موقعیتهای مناسب برای بکار بردن سبک رقابت :[۶ •]زمانی که به تصمیمات فوری نیازمندهستیم •.زمانی که میدانید که حق داریم •. زمانی که اقدام سریع و قطعی حیاتی است ۱ - - Avoidance۲ – Accommodation۳ - Social Credit۴ Compromise۱۴ – ۲) موقعیتهای مناسب برای سبک سازش [۶ •]زمانی که مسایل برای ما اهمیتی ندارد امابرای فرد دیگر خیلی مهم است •.زمانی که شما میفهمید که اشتباه کردهایم •.زمانی که رقابت مداوم زیان بخش باشد وما بدانید که برنده نمیشویم •.زمانی که هماهنگی و ثبات اهمیت ویژهایدارد.۱۴ – ۳) موقعیتهای مناسب برای سبک اجتناب [۶ •]زمانی که وقت رویارویی با آن را نداریم •.زمانی که بستر مناسب نیست • زمانی که مسایل مهمتری برای ما مطرحاست • زمانیکه ما هیچ شانسی برای برآوردساختن خواستهایتان نداریم •.وقتی مسایل پیش پا افتاده است •.وقتی جمعآوری اطلاعات جایگزین تصمیمات فوری میشود •.زمانیکه دیگران میتوانند تعارض بوجودآمده را بصورت مناسبتری حل کنند.۱۴ – ۴) موقعیتهای مناسب برای سبک همکاری [۶ •]وقتی شما نمیخواهید مسئولیت کاملکاری را داشته باشیم •.وقتی سطح بالایی از اعتماد وجود دارد •.وقتی ما میخواهید تعهد افراد را بهدستآوریم •.وقتی هدف یادگیری است ۱۴ – ۵) موقعیتهای مناسب برای سبک مصالحه [۶•] زمانیکه اهداف مهم هستند، اما ارزش اینرا ندارند که باعث تعارض شوند •.وقتی طرفین تعارض دارای قدرت برابرهستند •.برای دستیابی به توافق موقت درموضوعات پیچیده • به عنوان یک راه حل کمکی زمانیکههمکاری و رقابت موفقیتآمیز نیست • وقتی فشار زمانی وجود دارد و باید به راهمقتضی دست یافت. [۶]۱۵ – فنون و راهبردهای مدیریت تعارضدر هنگام مواجهه با تعارض اولین و مهمتریناقدام تجزیه و تحلیل تعارض است به گونهای کهبرخی معتقدند که درصد حل تعارض تجزیه وتحلیل آن است. [۶]

در تجزیه و تحلیل تعارض باید به سه سؤال‌پاسخ داد شود.چه کسی در تعارض است منبع تعارض چیست ؟ سطح تعارض چه میزان است آیا در حدمتوسط است یا در حد بالاست و محتاج اقدام‌فوری است. [۶]پس از تجزیه و تحلیل تعارض باید به حل‌آن پرداخت بدین منظور روشهای مختلفی وجوددارد که برخی از آنها عبارتند از: [۷ •]مذاکره و تکرار و تداوم برگزاری جلسات گروهی• اجازه دادن به هم گروهیتان جهت اظهار نظر آشکار و علنی •اشتراک مساعی (مد نظر قرار دادن اهداف مشترک •)داشتن شرح مفصل و روشن شغل •تقسیم وظایف به صورت منصفانه •اجتناب از انتقاد اعضای گروه در انظار عموم و به صورت آشکارا• ملایم و منصفانه برخورد کردن با گروه و داوری منصفانه •استفاده از یک الگو شرح وظایف و نقش ها۱۶ – استراتژی ایجاد تعارض سازنده در سازمانمدیریت خوب تعارض باعث ایجاد انگیزش رقابت و شناخت تفاوتها و اختلافهای منطقی و نیز سبب ایجاد محرکهای انگیزش قوی برای افراد هر سازمانی می گردد برای این منظور بایستی از روشهای موثر در ایجاد تعارض سازنده و خوب از جمله تغییر فرهنگ سازمانی و انتقال این پیام به زیردستان که «تعارض در سازمان جایگاه قانونی دارد و مورد حمایت قرار می‌گیرد». چنین فرهنگی باعث بروز افکار جدید و خلاقیت‌ها و در نتیجه نوآوری می‌شود – پر کردن پستهای خالی در سازمان از افراد بیرون از سازمان با سوابق ، تجارب ، ارزشها و رفتارهای معقول و موفق و متفاوت – تجدید نظر و اصلاح ساختار سازمانی به منظور تغییر و تدوین مجدد متغیرهای ساختاری مانند اهداف، قوانین و مقررات، روش‌ها، رویه‌ها و بخشنامه‌ها به عنوان ابزاری برای انگیزش تعارض استفاده نمودخلاصهبه جهت پیچیدگی ارتباطات سازمانی تعامل بین کارکنان (عمل و عکس العمل) و وابستگی کارکنان به یکدیگر تعارض امری اجتناب‌ناپذیر در زندگی فردی وسازمانی امروز است [۷] و اختلافی است میان دو نفر و یا تعداد بیشتر از اعضا یا گروههای سازمان که به شکلهای مختلف درون‌فردی بین فردی درون گروهی بین گروهی ودرون سازمانی ظهور می‌کنند برخلاف تصور منفی در زمینه تعارض ، تعارض نشانه سلامت سازمان است نه مرحله منفی و غلط و انحراف در آن ، تعارض بازتابهای پویا در سازمان است و تعارض ضرورتا امری منفی نیست بلکه حد متوسطی از آن می‌تواند موجب بالا بردن‌سطح عملکرد سازمان شود. پنج سبک و استراتژی برای مدیریت و کنترل تعارض وجود دارد که عبارت‌اند از رقابت اجتناب سازش همکاری و مصالحه ، هر یک از این سبکها بسته به شرایط و موقعیتهای مختلف میتوانند انتخاب و مورد استفاده قرارگردند با تجزیه و تحلیل تعارض و با استفاده از فنون مختلف از قبیل مذاکره اشتراک مساعی ، میانجیگری و داوری منصفانه و استفاده از یک الگو شرح وظایف و نقش ها میتوان به حل تعارض مبادرت نموده و عملکرد سازمان را بهبود بخشید .منابع۱ – رفتار سازمانی ، تالیف استیفن پی . رابینز ، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی ۱۳۸۵ انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی۲ – فرهنگ فراگیری دانش مدیریت ۰انگلیسی – فارسی) تالیف پروفسور پاتریک مانتانا ترجمه دکتر سهراب خلیلی ۱۳۸۶ انتشارات یادواره۳ – تئوریهای سازمان و طراحی ساختار ، تالیف ریچارد دفت ، ۱۳۷۴ ، شرکت چاپ و نشر بازرگانی۴ – مقاله مدیریت تعارض ، دکتر علی رضائیان ، بهمن و اسفند ماه ۱۳۸۰ ، مجله صادق ، دانشگاه امام صادق۵ – مقاله مدیریت تعارض ، مهرداد کاظم پور ، مرداد ۱۳۸۴ ، ماهنامه راهکار مدیریت۶ – مقاله مدیریت تعارض ، امیر مسعود وکیل ، آذر ماه ۱۳۸۶ ، نشریه دانشگاه آزاد اسلامی

Conflict Management Dr S.M. Israr , Aga Khan University , Karachi, Pakistan۸ – Conflict - ۷ management skills , Gregorio Billikopf , ۲۸ December ۲۰۰۷ , University of California۹ – Conflict management, Education and Training Unit (ETU) Site منبع:۱ – رفتار سازمانی ، تالیف استیفن پی . رابینز ، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی ۱۳۸۵ انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی۲ – فرهنگ فراگیری دانش مدیریت ۰انگلیسی – فارسی) تالیف پروفسور پاتریک مانتانا ترجمه دکتر سهراب خلیلی ۱۳۸۶ انتشارات یادواره۳ – تئوریهای سازمان و طراحی ساختار ، تالیف ریچارد دفت ، ۱۳۷۴ ، شرکت چاپ و نشر بازرگانی۴ – مقاله مدیریت تعارض ، دکتر علی رضائیان ، بهمن و اسفند ماه ۱۳۸۰ ، مجله صادق ، دانشگاه امام صادق۵ – مقاله مدیریت تعارض ، مهرداد کاظم پور ، مرداد

۱۳۸۴ ، ماهنامه راهکار مدیریت۶ – مقاله مدیریت تعارض ، امیر مسعود وکیل ، آذر ماه ۱۳۸۶ ، نشریه دانشگاه آزاد اسلامی ۷ - Conflict Management Dr S.M. Israr , Aga Khan University , Karachi, Pakistan۸ – Conflict management skills , Gregorio Billikopf , ۲۸ December ۲۰۰۷ , University of California۹ – Conflict management, Education and Training Unit (ETU) Site

مدیریت و تعارض سازمانی

مقدمه: تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می‌شود. استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروز به عنوان یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید. توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد. اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید.مفهوم تعارضدر فرهنگ لغات فارسی، تعارض به معنای متعرض و مزاحم یکدیگر شدن، باهم خلاف کردن و اختلاف داشتن معنی شده است. رابینز در تعریفی می‌گوید: «تعارض فرآیندی است که در آن، شخص الف به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص در رسیدن به علایق و اهدافش گردد». وی توضیح می‌دهد که در این تعریف، مفاهیم ادراک یا آگاهی (Perception)، مخالفت(Opposition)، کمیابی (Scarcity) و بازدارندگی (Blockage) نشاندهنده ماهیت تعارض هستند. سایر وجوه مشترک تعریف‌های واژه تعارض عبارت از مخالفت، نزاع، کشمکش، پرخاشگری و آشوب است.جایگاه تعارض در مدیریتبنابر آنچه که گذشت نتیجه می‌گیریم آنچه که تعارض را ایجاد می‌کند، وجود نظرات مختلف و سپس ناسازگاری یا ضد و نقیض بودن آن نظریات است. درک نظرات مختلف به مدیران کمک می‌کند تا شیوه مناسبی را برای حل تعارض انتخاب کنند. با توجه به سیر پیشرفت مکاتب فکری مدیریت در طول سالهای اخیر، سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمان‌ها وجود دارد. * نخستین دیدگاه اعتقاد دارد که باید از تعارض دوری جست چرا که کارکردهای زیانباری در درون سازمان خواهد داشت، به این دیدگاه نظریه سنتی تعارض(تئوری یگانگی) می‌گویند. * دومین دیدگاه، نظریه روابط انسانی است که تعارض را امری طبیعی می‌داند و در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی خواهد داشت، ضرری ندارد و به طور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌کند. * سومین نظریه و مهمترین دیدگاه اخیر، مبنی بر این است که تعارض نه تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه همچنین یک ضرورت بدیهی برای فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید که به این نگرش، نظریه تعامل تعارض می‌گویند. نظریه سنتیبر اساس این نظریه، هیچ تضادی در سازمان وجود ندارد. چون سازمان را یک مجموعه هماهنگ و منسجم می‌داند که برای یک منظور مشترک به وجود آمده است. از این رو از کارکنان زیر دست هیچ انتظار اعتراض به تصمیمات مدیریت نمی‌رفت و اگر چنین می‌شد، آن را یک ضد ارزش تلقی می‌کردند و خود به خود از سیستم خارج می‌شد. در این نظریه، تعارض یک عنصر بد و ناخوشایند است و همیشه اثر منفی روی سازمان دارد. تعارض را با واژه‌هایی چون ویرانسازی، تعدد، تخریب و بی‌نظمی مترادف می‌داند و چون زیان آور هستند، لذا باید از آنها دوری جست و در نتیجه مدیر سازمان مسئولیت دارد سازمان را از شر تعارض برهاند. این نحوه نگرش به مسئله تعارض از سال ۱۹۰۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۴۰ بوده است.نظریه روابط انسانیاین نظریه تعارض را یک پدیده طبیعی و غیرقابل اجتناب در همه سازمان‌ها می‌داند که با موجودیت آن در سازمان موافق است. همچنین طرفداران مکتب مزبور عقیده دارند که

تعارض را نمی توان حذف یا از بین برد، حتی در موارد زیادی تعارض به نفع سازمان است و عملکرد را بهبود می‌بخشد. نظریه روابط انسانی از آخرین سالهای دهه ۱۹۴۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ رواج داشت.نظریه تعاملدر حال حاضر تئوری تعارض حول محور دیدگاهی می‌چرخد که آن را مکتب تعامل می‌نامند. اگرچه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت ولی در مکتب تعامل بدین سبب پدیده تعارض مورد تأیید قرار می‌گیرند که یک گروه هماهنگ، آرام و بی دغدغه، مستعد این است که به فطرت انسانی خویش برگردد، یعنی احساس خود را از دست بدهد، تنبلی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده تغییر، تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد.نقش اصلی این شیوه تفکر درباره تعارض این است که این پدیده مدیران سازمان‌ها را وادار می‌کند که در حفظ سطحی معینی از تعارض بکوشند و مقدار تعارض را تا حدی نگه دارند که سازمان را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد.تقسیم بندی تعارضات سازمانی * تعارض بر حسب طرف‌های تعارض نوعی از دسته بندی تعارض، بر اساس طرف‌های تعارض در سازمان می‌باشد. بر این اساس شش نوع تعارض در سازمان‌ها مشاهده می‌شود: * تعارض درون فردی * تعارض میان افراد * تعارض درون گروهی * تعارض میان گروهی * تعارض میان سازمانها * تعارض میان اشخاص و گروه‌ها * تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب یک شکل دیگری از تعارض که در میان اشکال مختلف تعارض از عمومیت بیشتری برخوردار است خود به دو دسته تقسیم می‌شوند: تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب. نظریه تعاملی بر این فرض استوار نیست که همه تعارض‌ها خوب هستند، بلکه بعضی از آنها از هدف‌های سازمانی پشتیبانی می‌کنند، که به این نوع تعارضات، تعارض سازنده می‌گویند و برخی دیگر مانع تحقق اهداف سازمانی می‌شوند و حالت غیرسازنده‌ای دارند که به این نوع از تعارضات، تعارض مخرب می‌گویند. هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع یا یک مقدار از تعارض در یک شرایط موجب افزایش سلامتی و تحقق هدف‌های سازمانی شود که در آن حالت تعارض سازنده است. ولی ممکن است در سازمان دیگری یا در همین سازمان و در زمان دیگری بسیار مخرب باشد. ملاک تشخیص تعارض سازنده یا مخرب، عملکرد سازمان است.با به کارگیری مفهوم مدیریت تعارض ، ماهیت و کاربرد تعارض در سازمان بیش از پیش روشن می‌شود که مدیریت تعارض از یک سو به معنی به حداقل رساندن قدرت تخریبی تعارض است و از سوی دیگر تعارض را به صورت یک پدیده اثربخش، خلاق، سازنده و سودمند مبدل می‌سازد.در موارد زیر تعارض می‌تواند سازنده باشد: * هنگامی که بتواند کیفیت تصمیمات را بهبود بخشد * زمانی که موجب ابتکار عمل و نوآوری و خلاقیت شود * هنگامی که مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر گردد * هنگامی که بتواند جو و محیط سیستم داوری و پدیده تحول را تقویت کند. ارزیابی منشأ تعارضات سازمانیمنشأ تعارض را ارزیابی کنید. تعارض‌ها خود به خود به وجود نمی‌آیند، بلکه عواملی سبب آنها شده است. برای این که بهتر بتواند شیوه برخورد با تعارض را انتخاب کنید، نخست باید بدانید که منشأ بروز تعارض چه بوده است. به بیان دیگر لازم است منشأ و منبع تعارض را تعیین کنید.استیفن رابینز بر اساس یافته‌های تحقیق، دلایل بروز تعارض را به سه دسته کاملاً مجزا تقسیم کرده است: * اختلاف‌های شخصی (تفاوت‌های فردی): اولین منشأ تعارض، تفاوت‌های فردی یا اختلاف‌های شخصی است. تعارض می‌تواند ناشی از خصوصیات رفتاری، اخلاقی و نظام‌های مورد ارزش افراد باشد. عواملی از قبیل: تحصیلات، سابقه کار، تجربه و آموزش ، هر فرد را به صورت یک شخصیت بی‌همتا با مجموعه ارزش‌های ویژه، از دیگری متمایز می‌سازد. عدم درک این خصوصیات یا به عبارت بهتر عدم درک این تفاوت‌های فردی اگر موجب تعارض گردد و نگرش‌های منفی را ایجاد کند، ممکن است عده‌ای را از سوی دیگران به عنوان افرادی غیر قابل‌اعتماد، عجیب، ریاکار و فرصت طلب به حساب آورد و همین دیدگاه موجب کشمکش و تعارض می‌شود. * اختلاف‌های ساختاری: اختلاف‌های ساختاری موجب عدم انسجام و یکپارچگی میان واحدهای سازمان می‌شود و زمانی به وجود می‌آید که روی اهداف سازمانی، شقوق تصمیم گیری، معیارهای عملکرد، تخصیص منابع، قوانین و مقررات و روش‌ها و رویه ها، توافق وجود نداشته باشد. اینها باعث بروز تعارض در سازمان می‌شوند. به

عنوان مثال، اگر سازمانی هدف‌های ناسازگاری را انتخاب کند. کارکنان نمی‌دانند در کدام جهت یا هدف گام بردارند. * اختلاف‌های ارتباطی: اختلاف‌های ارتباطی، عدم توافق‌هایی هستند که از پیچیدگی‌های علم معانی، عدم درک پیام و اختلاف در مجاری ارتباطی ناشی شده است. معمولاً تعارض‌های درون فردی ناشی از ضعف ارتباط است ولی تعارض‌های بین فردی و درون گروهی ناشی از تفاوت در انتظارات نقش سازمانی، شخصیت و نظام ارزشی یا عوامل مشابه است که دلیل آن فزونی ارتباطات است، که ممکن است این ارتباطات، رابطه‌ای مؤثر و صمیمی نباشد. مدیریت تعارضاز انتخاب هایتان آگاهی داشته باشید! مدیر از چه ابزار یا فنونی برای حل تعارض استفاده کند؟ و زمانی که تعارض زیاد است چگونه می تواند آن را کاهش دهد؟ مدیران ضرورتاً راه حل‌های ذیل را می‌توانند داشته باشند: * استراتژی اجتناب * تقویت مشترکات کارکنان * استفاده از قدرت(اجبار) * به کارگیری استراتژی سازش(نرمی) * به وجود آوردن زمینه مشارکت * مصالحه * تدوین و طراحی دستورالعمل‌های وحدت آفرین * گذشت(ایثار) * توزیع عادلانه امکانات سازمانی * تغییر فلسفه ارزیابی عملکرد * گردش شغلی * اعتماد و احترام متقابل * استفاده از نظام پیشنهادات * شفاف کردن ارتباطات سازمانی * تغییر روابط سازمانی * آموزش کارکنان استراتژی ایجاد تعارض سازنده در سازمان * فرهنگ سازمانی را تغییر دهید اولین گام در انگیزش تعارض (یا ایجاد تعارض سازنده)، انتقال این پیام به زیردستان است که «تعارض در سازمان جایگاه قانونی دارد و مورد حمایت قرار می گیرد». اگر این فرهنگ ایجاد شود که افراد می‌توانند عقاید و نظرات مخالف وضع را بدون ترس و وحشت ابراز کنند مدیریت سازمان می‌تواند، افکار جدید را شناسایی و در تصمیم‌گیری‌های خود به کار برد. چنین فرهنگی باعث بروز افکار جدید و خلاقیت‌ها و در نتیجه نوآوری می‌شود. این فرهنگرا می‌توان از طریق ترفیعات، افزایش حقوق، پاداش‌ها و دیگر مکانیزم‌های مثبت، تقویت و توسعه داد. * از افراد بیرون از سازمان استفاده کنید یکی دیگر از راهکارهای ایجاد تعارض سازنده در سازمان یا قسمتی از آن، استفاده از افراد بیرون از سازمان است که سوابق، تجارب، ارزش‌ها و رفتارهایشان و یا روش مدیریتی‌شان با افراد داخل سازمان فرق دارد. ولیکن خیلی از شرکت‌ها و سازمان‌ها از این روش بیشتر برای پر کردن پست‌های خالی مدیریت استفاده می کنند. * سازمان (ساختار سازمانی) را مورد تجدید نظر قرار دهید همانگونه که قبلاً اشاره شد، متغیرهای ساختاری مانند اهداف، قوانین و مقررات، روش‌ها، رویه‌ها و بخشنامه‌ها و غیره یکی از منابع تعارض به شمار می‌روند. بنابراین منطقی است که مدیران، ساختار را به عنوان ابزاری برای انگیزش تعارض مورد توجه دقیق‌تر قرار دهند. تصمیم گیری متمرکز، تعیین گروه‌های شغلی، افزایش رسمی سازی، افزایش تعداد قسمت‌های بین واحدها و از این قبیل، تمامی ابزارهای ساختاری هستند که غالباً وضع موجود را آشفته و سطوح تعارض را افزایش می‌دهد.

http://www.modiryar.com/index.php?option=com_content&view=category&id=۵۴&Itemid=۸۰

تعارض قوانین

۱) مفهوم تعارض قوانین: تعارض قوانین از اهم مباحث حقوق بین‌الملل خصوصی است و هنگامی مطرح می‌شود که یک رابطه حقوق خصوصی به واسطه دخالت یک یا چند «عامل خارجی» به دو یا چند کشور ارتباط پیدا کند. در چنین مواردی باید تشخیص داد قانون کدام یک از این کشورها، بر رابطه حقوقی مورد نظر حکومت خواهد کرد. بنابراین علت بروز تعارض قوانین، دخالت یک یا چند عامل خارجی است. به این توضیح که اگر یک رابطهٔ حقوقی تنها به یک کشور مربوط شود چنان‌که مسأله ازدواج دو نفر از اتباع ایران مطرح باشد و محل انعقاد عقد نیز در ایران باشد، این رابطه حقوقی تابع حقوق داخلی خواهد بود چرا که هیچ عامل خارجی در آن دخالت ندارد؛ اما همین که یک عامل خارجی در یک رابطه حقوقی دخالت داشته باشد، چنان‌که محل انعقاد عقد در خارج ایران باشد در این صورت با مسأله تعارض قوانین مواجه خواهیم بود. عامل خارجی ممکن

است وقوع مال مورد معامله یا عمل و واقعه حقوقی در خارج باشد یا تنظیم سند در کشور خارجی، و نیز ممکن است تابعیت خارجی افراد باشد یا اقامتگاه آنان در خارج. ضمناً باید توجه داشت که گاهی یک عامل خارجی در مسأله دخالت دارد و گاهی چند عامل خارجی، که هر چه قدر عوامل خارجی دخیل در یک رابطه حقوقی، بیشتر باشند مسأله پیچیده‌تر شده و حل تعارض قوانین دخیل در موضوع یعنی یافتن قانون صالحی که بتواند بر این رابطه حقوقی حاکم باشد، مشکل‌تر خواهد شد. نکته دیگر این است که مساله تعارض قوانین تنها در مرحله إعمال و اجرای حق مطرح می‌شود و منطقاً متفرع بر مسأله داشتن حق (اهلیت تمتع) است همان‌گونه که مسأله اهلیت تمتع نیز منطقاً مسبوق به تابعیت است. پس چنان‌چه شخص در روابط بین‌المللی از تمتع از حقی محروم شده باشد مسأله تعارض، مطرح نخواهد شد، زیرا تعارض قوانین زمانی مطرح می‌شود که فردی در زندگی بین‌المللی دارای حقی باشد و مطلوب ما تعیین قانون حاکم بر آن حق باشد؛ به طور مثال بیگانه‌ای که دولت متبوع وی تعدّد زوجات را در قانون خود نشناخته است نمی‌تواند در ایران به استناد ماده ۱۰۴۹ قانون مدنی ایران، از حق داشتن بیش از یک زوجه استفاده کند. در این قبیل موارد اساساً تعارضی به وجود نمی‌آید زیرا تعارض در صورتی حاصل می‌شود که حقی موجود باشد و ما بخواهیم از بین قوانین متفاوت قانون صلاحیت‌دار را در مورد آن إجرا کنیم و بدیهی است در صورت موجود نبودن حق (عدم اهلیت تمتع) تعارض قوانین که مربوط به اعمال حق است موضوعاً منتفی خواهد شد. لازم به ذکر است که در مسأله تعارض قوانین برای تعیین قانون صالح دو روش وجود دارد که در واقع معرّف دو مکتب متفاوت هست یکی روش اصولی یا جزمی و دیگری روش حقوقی یا انتخاب أَنْسَب؛ در روش حقوقی یا قاعده انتخاب أنْسب، مناسب‌ترین قانون نسبت به طرفین اختلاف، انتخاب و اعمال می‌گردد؛ اما، در روش اصولی مبنای انتخاب قانون حاکم و صالح، ملاحظه حاکمیت دولتی است که مسأله مورد تعارض در آنجا مطرح است. ۲) عوامل پیدایش تعارض قوانین: عامل اول- توسعه روابط و مبادلات بین‌المللی: تعارض قوانین زمانی به وجود می‌آید که یک رابطه حقوقی به دو یا چند کشور ارتباط پیدا کند. عامل دوم- اغماض قانون‌گذار ملّی و امکان اجرای قانون خارجی: از جمله شرایط ضروری برای وجود تعارض قوانین آن است که قانون یک کشور در پاره‌ای موارد قبول کند که قانون کشور دیگری را در خاک خود اجرا کند. اگر قانون‌گذار ملی فقط قانون کشور متبوع خود را صلاحیت دار و حاکم بداند، دیگر مسأله تعارض قوانین مطرح نخواهد شد. عامل سوم- وجود تفاوت بین قوانین داخلی کشورهاست، یعنی اگر در یک مسأله حقوقی قوانین کشورهای مختلف احکام متفاوتی نداشته باشند و راه حلّ آن‌ها یکسان باشد، دیگر تعارض قوانین به وجود نخواهد آمد. منابع:۱- الماسی، نجادعلی؛ حقوق بین‌الملل خصوصی، تهران، نشر میزان، ۱۳۸۲، چاپ اوّل، ص ۱۷. ۲- صفایی، سید حسین؛ مباحثی از حقوق بین‌الملل خصوصی، تهران، نشر میزان، ۱۳۷۴، چاپ اوّل، ص ۷۴.۳- نصیری، محمد؛ حقوق بین‌الملل خصوصی، تهران، آگه، ۱۳۸۰، چاپ هشتم، ص ۱۴۰.۴- سلجوقی، محمود؛ حقوق بین‌الملل خصوصی، تهران، دادگستر، ۱۳۷۷، چاپ دوّم، ج ۱، ص ۳۷.۵- مدنی، سید جلال‌الدین؛ حقوق بین‌الملل خصوصی ۱و۲، تهران، پایدار، ۱۳۷۸، چاپ چهارم، ص ۲۳۷.
http://www.modiryar.com/administrator/index.php?option=com_content

مدیریت تعارض از دیدگاه مدرن،انتقادی و پست مدرن ها

ت تعارض از دیدگاه مدرن،انتقادی و پست مدرن ها

حسن قلی زاده

چکیده:در عصر کنونی شناخت ویژگی های شخصیتی افراد در بسیاری از موقعیت های زندگی ضرورت پیدا می کند . مطالعات نشان می دهد که یکی از علل وعوامل بوجودآورنده ی تعارض به این دلیل بروز می کند که افراد همیشه در خصوص اهداف،عقاید،و موارد مشابه توافق ندارند.از طرف دیگر با توجه به پیچیدگی روزافزون سازمانها و

تفاوت در اندیشه نگرش و باورهای افراد، تعارض به عنوان جزء اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی‌امروز مطرح است نکته قابل توجه اینجاست که اجتناب ناپذیر بودن تعارض بر منفی بودن‌آن نیست بلکه چه بسا اگر تعارض خوب مدیریت شود، برای سازمان مفید نیز باشد. از این‌رو، بی‌شک توانایی مدیریت و کنترل پدیده تعارض در سازمانها از مهمترین مهارتهای مدیریت است که مدیران امروز نیازمند آن هستند.لذادراین مقاله که برگرفته از مطالعات تئوریک در باب مدیریت تعارض از دیدگاه مدرن،انتقادی و پست مدرن می باشد،تلاش گردیده تا با ارایه مفهوم تعارض سطوح و انواع آن و رابطه آن با عملکرد و سبکها و راهبردهای مدیریت تعارض گامی در راستای آشنایی مدیران با این مهارت مدیریتی برداشته شود. کلیدواژه: تعارض سازمانی؛ منابع ایجاد تعارض؛ مدیریت تعارض استراتژی ایجاد تعارض؛ جایگاه تعارض در مدیریت

مدیریت منابع انسانی و مدیریت تعارض

سایت جامع مدیریت منابع انسانی

امروز صاحب نظران مدیریت براین باورند که نیروی انسانی به عنوان اصلی ترین دارایی سازمان ها و به عنوان مزیت‌رقابتی مطرح است و وجود روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهمترین عوامل اساسی‌برای موفقیت درهمه سازمانها اعم از صنعتی اداری خدماتی آموزشی و مانند آن هاست از طرف دیگر با توجه به پیچیدگی روزافزون سازمانها و تفاوت در اندیشه نگرش و باورهای افراد، تعارض به عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح است نکته قابل توجه اینجاست که اجتناب‌ناپذیر بودن تعارض بر منفی بودن آن نیست بلکه چه بسا اگر تعارض خوب مدیریت شود، برای سازمان مفید نیز باشد. به عبارت دیگر تعارض سکه‌ای است که دو وجه مثبت و منفی دارد و شیوه برخورد و یا رویارویی با آن است که اثر آن را برای سازمان تعیین می‌کند. از این‌رو، بی‌شک توانایی مدیریت و کنترل پدیده تعارض در سازمانها از مهمترین مهارتهای مدیریت است که مدیران امروز نیازمند آن هستند.دراین مقاله سعی شده است با ارایه مفهوم تعارض سطوح و انواع آن و رابطه آن با عملکرد و سبکها و راهبردهای مدیریت تعارض گاهی در راستای آشنایی مدیران با این مهارت مدیریتی برداشته شود.

۱/ مفهوم و ضرورت مدیریت تعارض‌تعارض جزئی طبیعی و عادی از زندگی روزمره ماو واقعیتی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنابوده ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح بیشتر به ستیزه جویی و دشمن مبدل شده است لذا امروز افراد پیشینه ناخوشایندی از آن دارند و به تعارض به عنوان یک پدیده منفی نگاه می‌کنند.(موسسه آلند ایسلند پیس ۲۰۰۲)تعارض زمانی رخ می‌دهد که دو یا چند نفراز افراد در مقابل یکدیگر قرار گیرند زیرا نیازها،خواسته‌ها، اهداف و ارزشهای آنها متفاوت است تومی ۱۹۹۹). به عبارت دیگر تعارض فرایندی‌است که در آن فردی در می‌یابد که شخص دیگری‌به طور منفی روی آن چیزی که او تعقیب می‌کندتأثیر گذاشته است (وودمن و دیگران ۱۹۹۵).تعارض تقریبا همیشه با احساس عصبانیت درماندگی رنج اضطراب یا ترس همراه است درحالی که تعارض و برداشت ما از آن به سوی‌تصویر منفی گرایش دارد، اما تعارض لزوما امری‌منفی نیست و این توانایی برای مدیریت تعارض‌است که بر پیامدهای آن اثر می‌گذارد (سازمان۲۰۰۲ ،USDA)نکته مهم در اینجا این است که هر چند تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و به دلیل متفاوت بودن اهداف ارزشها و عقاید به وجود می‌آید، ولی می‌توان آن را هدایت و به حداقل‌رساند و حل کرد (ارفورت ۲۰۰۲).لذا آگاهی از دانش و مهارتهای مدیریت‌تعارض به منظور استفاده از آن امری ضروری به‌نظر می‌رسد. چنانکه حتی برخی معتقدند که دانش اینکه چگونه تعارضات خود را مدیریت کنید به اندازه اینکه بدانید چگونه بخوانید،ب نویسید و صحبت کنید مهم است (موسسه آلندایسلند پیس ۲۰۰۲)مدیریت تعارض فرایند برنامه‌ریزی برای‌پرهیز از تعارض در جایی که ممکن است وسازماندهی آن برای حل تعارض جایی که رخ‌می‌دهد است (اسلوکام ۲۰۰۲).

۲/ رابطه تعارض و عملکردهمان طور که بیان شد تعارض ذاتا امر منفی نیست چه بسا بسیاری اوقات امری مثبت وسازنده نیز است

می‌توان رابطه بین سطح تعارض‌و عملکرد را به صورت زیر نشان داد.همان‌طور که در شکل ۱ دیده می‌شود با توجه به سطح تعارض سه موقعیت (الف ، (ب ،(ج وجود دارد که بالاترین عملکرد در موقعیت ب است در موقعیت (الف سطح تعارض کم‌اما تعارض از نوع غیر کارکردی و به تبع آن نتیجه‌عملکرد (فرد، واحد یا سازمان کم است ویژگیهای این موقعیت عبارت‌اند از بی‌تفاوتی منفعل بودن در مقابل تغییر، کسلی و فقدان‌ایده‌های جدید. در موقعیت (ج نیز که تعارض درسطح بالایی قرار دارد، عملکرد در سطح کم وتعارض از نوع غیر کار کردی است ویژگیهای این‌موقعیت گسیختگی عدم همکاری هرج و مرج است تنها موقعیتی که تعارض از نوع کارکردی است موقعیت (ب است که در آن تعارض در حدبهینه و عملکرد در سطح زیاد قرار دارد. ازویژگیهای این موقعیت توانمندی زیاد، نوآوری ابتکار و انتقاد از خود است (جونز و دیگران ۲۰۰۰).می‌توان اینگونه نتیجه‌گیری کرد که تعارض‌هنگامی سازنده است که • منجر به تبیین مسایل و مشکلات شود •منجر به حل مسئله شود •افراد را در حل اموری که برای آنها اهمیت دارددرگیر کند •موجب ارتباطات شود •به افراد در توسعه و ادراك و مهارتشان کمک‌کند •.موجب ایجاد مشارکت در میان افراد از طریق‌یادگیری بیشتر درباره یکدیگر شود.و هنگامی تعارض مخرب است که • موجب تضعیف عزت نفس شود •توجه را از فعالیتهای مهم دور سازد •موجب دوقطبی شدن افراد و کاهش همکاری‌شود •.منجر به رفتارهای مضر و غیر مسئولانه شود(ارفورت ۲۰۰۲)./۳. سطوح تعارض‌به طور کلی تعارض سازگار می‌توانـد در پنج سطح‌ظهور کند و افراد در سازمانها ممکن است باهر یک از این پنج سطح سروکار داشته باشند که‌عبارت‌اند از:درون فردی میان فردی درون گروهی میان‌گروهی و درون سازمانی ۱/ تعارض درون فردی این نوع تعارض دردرون فرد اتفاق می‌افتد و زمانی رخ می‌دهد که فرددر جهت رسیدن به اهداف به مانعی برخورد کند. نوع دیگر تعارض درون فردی تعارض در هدف‌است که به سه صورت است الف تعارض خواست ـ خواست فردتلاش می‌کند از بین دو هدف مطلوب یکی راانتحاب کند، به عنوان مثال انتخاب بین دو شغل‌در دو سازمان معتبر.ب تعارض اجتناب –اجتناب فرد تلاش‌می‌کند از بین دو گزینه یا بیشتر که دارای پیامدهای‌منفی یکسان هستند یکی را انتخاب کند. مانندفردی که برای رهایی از بیکاری باید از بین دوشغلی که مطلوب نیستند یکی را انتخاب کند.ج تعارض خواست – اجتناب فرد باید درمورد انجام دادن کاری تصمیم بگیرد که هم‌جنبه‌های مثبت و هم جنبه‌های منفی دارد، مانندقبول پیشنهاد یک کار خوب در یک موقعیت بد(وودمن و دیگران ۱۹۹۵)./۲. تعارض بین فردی بین دو یا چند فرد رخ‌می‌دهد که دارای ارزشها، آرزوها، سبکهای‌ارتباطی و دیدگاههای متفاوت هستند. از جمله‌نشانه‌های تعارضات بین افراد، صحبت نکردن‌همکاران با یکدیگر و اعتنانکردن به یکدیگر،بدگویی یکدیگر، رد کردن و آگاهانه به تضعیف‌یکدیگر پرداختن است (اسلوکام ۲۰۰۲)./۳. تعارض درون گروهی شامل برخورد بین‌برخی یا تمام اعضای گروه است که غالبا بر فرایندو اثربخشی گروه تأثیر دارند./۴. تعارض بین گروهی از آنجا که گروهها میل‌دارند خود را برتر از گروههای دیگر بدانند این امرموجب تعارض می‌شود./۵. تعارض درون سازمانی شامل تعارض وبرخورد بین گروههاست که ممکن است به‌صورت یکی از شکلهای زیر باشد.الف تعارض عمودی برخورد بین کارکنان‌در سطوح مختلف یک سازمان تعارض عمودی‌نامیده می‌شود.ب تعارض افقی تعارض بین کارکنان درسطح سلسله مراتبی یکسان در سازمان این‌تعارض زمانی به وجود می‌آید که هر بخش بدون‌توجه به اهداف بخشهای دیگر برای تحقق اهدافش تلاش کنند.ج تعارض بین صف و ستاد: گاهی کارکنان‌صف احساس می‌کنند که مسئولیتشان ازاختیاراتشان بیشتر و این اختیارات در دست‌کارکنان و مدیران ستاد است از این رو این امرموجب تعارض می‌شود (وودمن و دیگران ۱۹۹۵)./۴. منابع ایجاد تعارض‌تعارض در سازمانها براثر منابع مختلفی به وجودمی‌آید که برخی از آنها عبارت‌اند از •:اهداف و افقهای زمانی ناسازگار: عدم‌هماهنگی بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت اهداف بخشهای مختلف سازمان و اهداف فردو سازمان می‌تواند عامل بالقوه ایجاد تعارض شود •.تداخل اختیارات زمانی که دو مدیر یا دوبخش برای یک فعالیت یا کار یکسان اختیارات مشابهی را ادعا می‌کنند •.سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ اگرسیستم پاداش با سیستم ارزیابی سازگاری‌نداشته باشد عامل بالقوه‌ای برای ایجاد

تعارض‌می‌شود •.وابستگی متقابل وظایف هنگامی که افراد،گروهها یا بخشهایی که دارای وظایفی هستندکه وابستگی متقابل با یکدیگر دارند به صورت‌مستقل و جدا از هم کار کنند •.منابع ناکافی هنگامی که منابع در سازمان‌ناکافی باشد، ممکن است برای دستیابی به آنهاتعارض ایجاد شود •.مغایرتهای منزلتی این حقیقت که برخی افراد،گروهها و بخشهای داخل یک سازمان بیشتر ازافراد، گروهها و بخشهای دیگر مورد توجه قرارمی‌گیرند، یک عامل اساسی ایجاد تعارض‌است (جونز و دیگران ۲۰۰۰).۵/ مراحل تعارض‌بیشتر تعارضات طی مراحل خاص ایجادمی‌شوند که آگاهی از آنها می‌تواند برای مدیریت تعارض راهگشا باشد.مراحل تعارض را می‌توان به ۶ مرحله تقسیم کرد •.شرایط پیشین شرایطی که به طور بالقوه‌تعارض‌زا هستند •.درک تعارض زمانی که شرایط پیشین واقعا به‌پایه‌ای برای اختلاف بین افراد با گروهها تبدیل‌شوند مرحله درک تعارض به وجود می‌آیدالبته این ادارک ممکن است فقط توسط یکی ازطرفین تعارض صورت گیرد •.احساس تعارض تمایز بین مرحله درک‌تعارض و احساس تعارض مهم است زمانی‌تعارض احساس می‌شود که به عنوان تنشی‌مطرح شود که شخص را برای انجام عمل به‌منظور کاهش احساسات ناخوشایندبرانگیزاند. برای اینکه تعارض حل شود، همه‌طرفین تعارض باید آن را درک و احساس کنندکه نیاز دارند کاری را در مورد آن انجام دهند •.تعارض آشکار: زمانی که تعارض به صورت‌آشکارا در رفتار ظهور کند.به هنگام تعارض آشکار، دو راه‌حل وجوددارد که یکی از آنها سرکوب کردن تعارض است دراین حالت هیچ تغییری در شرایط ایجاد کننده‌تعارض داده نمی‌شود و فقط رفتارهای تعارضی‌آشکار کنترل می‌شود. دوم حل تعارض که در اینجاسعی براصلاح و تغییر شرایط ایجاد کننده تعارض است سرکوب راه حل موقتی و سطحی حل‌تعارض است و در واقع تعارض حل نشده است • نتایج حاصل از تعارض بسته به اینکه ما چه‌راهی را برای مواجهه با تعارض به کار ببریم‌نتایج و پیامدهای خاصی نصیبمان خواهد شد(شرمرهرن و دیگران ۱۹۹۷).۶/ مدیریت تعارض و سبکهای آن‌همان طور که بیان شد تعارض لزوما امری منفی‌نیست چنانچه تعارض در جهت مقاصد شخصی‌مورد استفاده قرار گیرد امری مضر و غیر کارکردی‌است ولی اگر در جهت مقاصد سازمانی و خلق‌استعدادها مورد بهره برداری قرار گیردکارکردی‌خواهد بود. به عبارتی مدیریت تعارض شیوه‌ای‌است که تعارضهای سازمانی را در خدمت اهداف‌سازمان قرار می‌دهد و از جنبه غیرکارکردی آن‌می‌کاهد و به جنبه‌های کارکردی آن می‌افزاید(جونز، ۲۰۰۰).به عبارت دیگر مدیریت تعارض عمل‌شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول عادلانه و کاراست (سازمان ۲۰۰۲ ،USDA).به طور کلی پنج روش پاسخگویی به‌تعارض وجود دارد که از آنها به عنوان سبکهای‌مدیریت تعارض یاد می‌شود و معمولا هر فرد دریکی از این سبکها غالب است (هورنانگ ۲۰۰۱).این پنج سبک را می‌توان روی یک نمودارمشخص کرد محور افقی نمودار اهداف علایق نیازهای شخصی و محور عمودی اهداف علایق و نیازهای دیگران است با ترکیبهای مختلفی ازاین دو محور سبکهای مختلف مدیریت تعارض‌به وجود می‌آید (اکستین ۱۹۹۸).در اینجا سعی می‌شود به صورت مختصر به‌توضیح هریک از سبکها پرداخته شود.۱/رقابت سبکی که در آن فرد دنبال اهداف وعلایق خویش بدون توجه به دیگران است ویژگیهای این روش این است که اولاغیرمشارکت‌جویانه و ثانیا قدرت مدار باشد.فرد هرگونه قدرتی را که به نظر برسد برای بردن‌در موقعیت خاص مناسب است به کار می‌گیرد.۲/سازش (تسلیم : این سبک نقطه مقابل رقابت‌است فرد از علایق و اهداف خویش جهت‌تحقق اهداف و ارضای نیازهای دیگران‌صرفنظر و چشم پوشی می‌کند. ویژگی مهم‌این روش از خود گذشتگی است ولی باز هم‌مشارکت‌جویانه است ۳/اجتناب زمانی که فرد نه علایق و اهداف خودرا دنبال می‌کند نه علایق و اهداف دیگران را وبیشتر سعی بر آن دارد که از موقعیت تعارض‌طفره رود یا آن را به تعویق اندازد یا از آن‌کناره‌گیری کند.۴/همکاری این سبک نقطه مقابل سبک اجتناب‌است در اینجا همکاری شامل تلاشی به‌منظور کار با دیگر افراد برای یافتن راه حلی‌است که موجب تحقق اهداف هر دو فرد بشودبه عبارتی دیگر در این سبک طرفین برای‌به‌دست آوردن منافع خود محکم ایستاده‌اند امادر عین حال خواهان همکاری با یکدیگرند ومنافع طرف مقابل را در نظر می‌گیرند. ازاین‌رو ویژگی اصلی این سبک این است که‌مشارکت‌جویانه است ۵/مصالحه هدف مصالحه

یافتن برخی تدابیر وراه‌حلهای قابل قبول برای هر دو طرف است که‌موجب تحقق نسبی منافع و تحقق اهداف هردو طرف بشود. به عبارتی این سبک بینابین‌رقابت و سازش قرار دارد و نسبتامشارکت‌جویانه است در اینجا طرفین توافق‌می‌کنند که از بخشی از مواضع خود کوتاه‌بیایند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهندو در برابر آن مقدار امتیاز بگیرند. (هورنانگ ۲۰۰۲).اما نکته مهم در اینجا این است که هیچ‌یک از این‌سبکها مردود نیست بلکه برای موقعیتهای مختلف‌می‌توان از هریک از این سبکها استفاده کرد. نکته‌ظریف مدیریت تعارض نیز همین‌جاست یعنی‌هنر به کاربردن سبک مناسب در موقعیت مناسب از طرفی گفته شد که معمولا در هر فرد یکی ازسبکهای فوق غالب است به گفته مازلو (۱۹۸۲)اگر تنها ابزاری که شما در دسترس دارید یک‌چکش باشد، گرایش خواهید داشت که هر مشکل‌را به عنوان یک میخ ببینید (به نقل از اکستین ۱۹۹۸).اگر تنها یک سبک مدیریت تعارض بر شماحاکم باشد محدودیتهای زیادی در زمینه این امرخواهید داشت از این‌رو، بدین منظور باید استفاده‌از سبکهای دیگر را در خود گسترش دهید. در زیرسعی می‌شود موقعیتهای مناسب برای کاربرد هرسبک بیان شود:۱/ موقعیتهای مناسب برای به کاربردن سبک رقابت – زمانی که به تصمیمات فوری نیازمندهستید–زمانی که می‌دانید که حق دارید–زمانی که اقدام سریع و قطعی حیاتی است۲/ موقعیتهای مناسب براس سبک سازش –زمانی که مسایل برای شما اهمیتی ندارد امابرای فرد دیگر خیلی مهم است زمانی که شما می‌فهمید که اشتباه کرده‌اید–زمانی که رقابت مداوم زیان بخش باشد و شما بدانید که برنده نمی‌شوید–زمانی که هماهنگی و ثبات اهمیت ویژه‌ای دارد۳/ موقعیتهای مناسب برای سبک اجتناب –زمانی که وقت رویارویی با آن را ندارید–زمانی که بستر مناسب نیست زمانی که مسایل مهمتری برای شما مطرح‌است زمانی که شما هیچ شانسی برای برآوردساختن خواستهایتان ندارید–وقتی مسایل پیش پا افتاده است وقتی جمع آوری اطلاعات جایگزین‌تصمیمات فوری می‌شود–زمانی که دیگران می‌توانند تعارض به وجودآمده را به صورت مناسبتری حل کنند۴/ موقعیتهای مناسب برای سبک همکاری –وقتی شما نمی‌خواهید مسئولیت کامل‌کاری را داشته باشید.–وقتی سطح بالایی از اعتماد وجود دارد–وقتی شما می‌خواهید تعهد افراد را به‌دست‌آورید–وقتی هدف یادگیری است۵/ موقعیتهای مناسب برای سبک مصالحه –زمانی که اهداف مهم هستند، اما ارزش این‌را ندارند که باعث تعارض شوند–وقتی طرفین تعارض دارای قدرت برابرهستند–برای دستیابی به توافق موقت درموضوعات پیچیده به عنوان یک راه حل کمکی زمانی که‌همکاری و رقابت موفقیت‌آمیز نیست وقتی فشار زمانی وجود دارد و باید به راه‌مقتضی دست یافت (هورنانگ ۲۰۰۲).۷/ فنون و راهبردهای مدیریت تعارض‌در هنگام مواجهه با تعارض اولین و مهمترین‌اقدام تجزیه و تحلیل تعارض است به گونه‌ای که‌برخی معتقدند که درصد حل تعارض تجزیه وتحلیل آن است (موسسه آلند ایسلند پیس ۲۰۰۲).در تجزیه و تحلیل تعارض باید به سه سؤال‌پاسخ داد شود.–چه کسی در تعارض است همان طور که گفته‌شد تعارض ممکن است بین افراد بایکدیگر،درون افراد، بین واحدها و مانند آنها باشد.–منبع تعارض چیست تعارض ممکن ناشی ازکمبود منابع رقابت ناسازگاری اهداف و...باشد.–سطح تعارض چه میزان است آیا در حدمتوسط است یا در حد بالاست و محتاج اقدام‌فوری است (پلانکت و آتنر، ۱۹۹۷).پس از تجزیه و تحلیل تعارض باید به حل‌آن پرداخت بدین منظور روشهای مختلفی وجوددارد که برخی از آنها عبارت‌اند از:۱/ مذاکره یکی از فنون حل تعارض است که‌در آن طرفین تعارض راه حلهای مختلف را به‌منظور حل تعارض بررسی می‌کنند تا به راه حلی که برای هر دو قابل قبول است دست یابند (جونزو دیگران ۲۰۰۰).به طور کلی دو نوع مذاکره وجود دارد:مذاکره توزیعی و مذاکره تلفیقی‌در مذاکره توزیعی که به آن رقابتی نیز گفته‌می‌شود، علایق و خواسته‌های یک شخص درمقابل شخص مقابل قرار دارد و یکی از طرفین‌می‌برد و دیگری می‌بازد. به عبارتی رویکرد بردباخت حاکم است راهبردهای غالب در این روش زور، تقلب و امتناع از اطلاع رسانی صحیح است در حالی که در مذاکره تلفیقی که به آن مشارکتی نیزگفته می‌شود، هدف برد – برد است در اینجاخواسته غالب به حداکثر رساندن نقاط مشترک‌است و راهبرد حاکم مشارکت حل مسئله متقابل‌و اطلاع رسانی صحیح است این نوع مذاکره ایجاد کننده ارزش نیز نامیده می‌شود. به منظوراینکه مذاکره به مذاکره تلفیقی تبدیل شود رعایت‌موارد زیر ضروری

است • خودتان را به سوی رویکرد برد – برد سوق‌دهید •.برای خود راهبرد و برنامه داشته باشید. آنچه راکه برای شما اهمیت دارد و چرایی اهمیت آن رابرای خود روشن کنید •.افراد را جدا از مشکلات ببینید.توجه خود را کاملاـ معطوف جریان مذاکره کنید،وضعیت طرف مقابل را در نظر داشته باشید و ازمهارتهای ارتباطی به خوبی استفاده کنید.گزینه هایی را برای سود دو جانبه ایجاد و توجه‌خود را معطوف آنچه که عادلانه است سازید(ورتیم ۲۰۰۲۰).۲/ میانجیگری در این روش شخص ثالث‌بی‌طرف به عنوان میانجی سعی می کند که به‌طرفین در یافتن راه‌حلی برای حل مشکلات کمک‌کند.۳/ داوری اگر در فرایند میانجیگری طرفین‌قادر نباشند که از طریق میانجیگری به راه حلی‌برسند، آنگاه میانجی گری تبدیل به داوری‌می‌شود و فرایند میانجیگری به داوری تغییرمی‌یابد و این شخص ثالث بی‌طرف است که راه‌حل ارایه می‌دهد (پارادایم اسوسیت ۲۰۰۲).از آنجا که معمولا برای طرفین تعارض حل‌تعارض از طریق میانجیگری قابل قبولتر و ارجح‌است تا از طریق داوری از این‌رو کسی که‌می‌خواهد نقش داوری را ایفا کند باید به صورت‌تدریجی و آهسته از میانجیگری به طرف داوری‌حرکت کند. بخصوص وقتی که طرفین بخواهندکار با یکدیگر را ادامه بدهند. نکته دیگر اینکه بایداز تلاش برای اتخاذ تصمیمی که باعث شادی هردو طرف شود پرهیز کرد زیرا این امر به سادگی‌امکان ندارد بلکه به جای آن باید سعی بر آن داشت‌که بی‌طرف بود و عادلانه راه حلی برای حل‌تعارض ارایه داد (انسینا، ۲۰۰۲). خلاصه‌تعارض امری اجتناب‌ناپذیر در زندگی فردی وسازمانی امروز است که به شکلهای مختلف درون‌فردی بین فردی درون گروهی بین گروهی ودرون سازمانی ظهور می کند.برعکس تصور منفی که در زمینه تعارض‌وجود دارد، تعارض ضرورتا امری منفی نیست‌بلکه حد متوسطی از آن می‌تواند موجب بالا بردن‌سطح عملکرد شود. آنچه در زمینه تعارض اهمیت‌دارد، نحوه رویارویی و مواجهه با آن است که به‌طور کلی ۵ شیوه در این زمینه وجود دارد که از آنهابه عنوان سبکهای مدیریت تعارض یاد می‌شود.این سبکها عبارت‌اند از رقابت اجتناب سازش همکاری و مصالحه نکته مهم آنکه هیچ یک از این سبک ها مردودنیست و با توجه به موقعیت تعارض باید نوع‌سبک برخورد را انتخاب کرد. علاوه بر این در حل‌تعارض ابتدا باید به تجزیه و تحلیل آن پرداخت‌سپس از فنون مختلف که در این زمینه وجود دارداز قبیل مذاکره میانجیگری و داوری و مانند آن‌برای حل تعارض استفاده کرد. مرجع ها

Aland Islands Peac Institute (۲۰۰۲).۱.Conflict mangement. Available fromworkld wide web:http://www.peace.aland.ficonflict.htmlEckstein, Daniel (۱۹۹۸). Styles of conflict۲.management. Available from world wideweb:http://www.encouragingleadership.com/conflict-management-htmlEncina, Gregorio billikopf (۲۰۰۲). Conflict۳.management skills. Availavle from worldwide web:http://www.chr.Berkley.edu/ucce ۵۰/ag-labor/۷/ahor/۱۳.htmErfurt, Johm (۲۰۰۲). Dealing with conflict.۴.Available from world wide web:http://www.nsba.org.sbot/toolkit/conflict.htmlHornung, Christy (۲۰۰۲). Conflict۵.Management techniques. Available fromworld wide web:http://www.onlinewbc.gov/Docs/manage/conflict.htmlJones,Gareth R George, Jennifer Hill,۶.Charles W (۲۰۰۰). Contemprarymanagement. Boston: MCGraw-Hill.Paradigm associates (۲۰۰۲). Managing۷.conflict. Available from world wide web:http://www.Paradigm.associates.Org/pardigm۵.html.Plunkett Warren R Attner, Raymond۸.F (۱۹۹۷). Management.Ohio: South-Western college publishing.Shermerhorm, John R Humt, James G۹.Osbon, Richard W (۱۹۹۷). Organizationalbehavior. New York: Johm

Wiley.Slocum, John (۲۰۰۲). Coflict management.۱۰.Available from world wide web:http://www.etu.org.za/toolbox/docs/building/conflict.html.Toomey, Stella ting (۲۰۰۲). Intercultural۱۱.conflict management. Available fromworld wide web:http://www.personal.anderson.ucla.edu.richard.goodman/C۴ web/mindful.htmlUSDA organization (۲۰۰۲). Under-۱۲.standing conflict management and ADA.Available from world wide web:http://www.usda.gov/cprc/understand.html.Wertheim, E (۲۰۰۲). Negotiation and۱۳.resolving conflicts: An overview. Availablefrom world wide web:http://web.cba.heu.edu/~ewertheim/interper/negot۳.htm.Woodman, Richard W Hellrigel, Don۱۴.(۱۹۹۵). Organizational behavior. New-York: West Publishing Companyhttp://hrmanagement.blogfa.com/post-۱۱۹۳.aspx

مدیریت تعارض

... conflict management تعارض مبین این نکته است که افراد به نظرات خود علاقه مند هستندمرجان فیاضی فرهنگ لغت وبستر، تعارض را به صورت نبرد و اختلاف نیروهای متضاد و تضاد موجود بین غرایز با اخلاقیات و ایده آل های دینی واخلاقی تعریف می کند. تعارض در افراد و گروهها یک امر طبیعی و نتیجه محیط رقابتی است و زمـانی اتفاق می افتد که نیازها، خواسته هـا، اهـداف، عقایـد یـا ارزشـهای دو یـا چنـد نفر بـا هم متفاوت باشـد و اغلب همراه با احساساتی نظیر خشم، درمانـدگی، دلسردی، تشویش، اضطراب و ترس است. چون افراد مختلف، نسبت به جهان دیدگاههای متفاوتی دارند لذا تعارض بین آنها اتفاق می افتد. درواقع تعارض، تعاملات ارتباطی افرادی است که به همدیگر وابسته اند واحساس می کنندکه علایقشان متضاد؛ متناقض یا ناسازگار است. تعارض مبین این نکته است که افراد به نظرات خود علاقه منـد هسـتند، ضـمن اینکه میزان معقولی از آن برای رشـد فردی و سازمانی لازم و ضروری به نظر می رسد.دلایل تعارضالف - افراد: شامل،نیازها: نیازها برای رفاه و سلامت ما لازمند. زمانی که ما نیازهای خود یا دیگر افراد و گروههـا را نادیده می گیریم تعارض افزایش می یابد.ارزشها: ارزشها، اصول عقیدتی بسیار مهم زنـدگی مـا هسـتند. تعارضـات شدیـد زمـانی افزایش می یابنـد کـه افراد، ارزشـهای مغـایری برگزیننـد و یـا ارزشـها کاملاًـ روشـن نباشـند.ادراک: افراد واقعیتها را به صورت متفاوت تعبیر می کننـد و همین تفاوت می توانـد به بروز تعارض منجر شود.قدرت: اینکه افراد قـدرت را چگونه تعریف و چگونه به کار می گیرنـد، تاثیر زیادی بر میزان و شـدت تعارض دارد. همچنین قـدرت بر مـدیریت تعـارض نیز تاثیرگـذار است.احساسـات و عواطف: زمـانی که ما احساسات و عواطف خود یا دیگران را نادیـده می گیریم، تعارض اتفـاق می افتـد. سـایر علـل عبارتنـد از جـاه طلبی، تفـاوت سـطح دانش، نگرش وانتظـارات.ب - تفـاوت در نحـوه انجـام کارهـا: شامل،حقایق: افراد تنها آن چیزی را می شـنوند که مایلنـد بشـنوند و این به تعارض منجر می شود.اهداف: اغلب اهداف بدون توجه به علایق افراد تنظیم می شود و این مسئله بروز تعارض را تشدیـد می کنـد.روشـها: همیشه افرادی وجود دارند که بر انجام کارها با روش خود تاکیـد می کننـد و همین مسـئلـه به اختلاـف رویه هـا و تعـارض می انجامـد.منـابع: کمبود منـابع همیشه یک عامل بروز تعارض بوده و هست. ج - مشـکل ارتباطات:اگر اختلال یا نقصـی در کانال های ارتباطی وجود داشـته باشـد یا پیامها به خوبی قابل فهم نباشند، اختلاف و تعارض ایجاد می شود.تعارض سازنده و مخرب۸ تعارض سازنده است اگر: به ایجاد روشهایی برای مدیریت مسئله یـا فراینـد منجر شود. افراد را به داشـتن ارتباط موثر با همـدیگر تشویق کنـد. بین افرادی که با هم کار می کننـد، هماهنگی و همکـاری به وجود آورد، نقـاط قوت و ضـعف افراد را مشـخص سازد. روحیه گروهی را بهبود بخشـد و خلاقیت و نوآوری افراد را

تقویت کند.تعارض سازنده مثل انتقاد سازنده است و باید تشویق شود و مورد حمایت قرار گیرد.۸ تعارض مخرب است اگر: منبع اصلی مسئله یا مشکل را مسدود کند. منابع و امکانات را از فعالیتها و تصمیمات مهم منحرف سازد. مانع تصمیم گیری شود. روحیه گروهی را تضعیف و افراد و گروهها را به سمت بخشهای مغایر هدایت کند. کاهش عملکرد تیم، افزایش مخالفتها، عدم توفیق در دستیابی به اهداف، کاهش روحیه کار گروهی و افزایش روحیه بی تفاوتی از مشخصه های بروز یک تعارض بالقوه است که باید پیش از ایجاد بحران موردتوجه قرار گیرد.مدیریت تعارضمدیریت تعارض، شناخت و اداره تعارض به صورتی معقول؛ منصفانه و کار است. تعارض می تواند با استفاده از مهارتهایی چون ارتباطات موثر، حل مسئله و مذاکره مدیریت شود. توانایی ما در اداره و مدیریت تعارض می تواند بر نتایج آن تاثیر بگذارد. قبل از هر چیز برای اداره تعارض باید آن را شناسایی و تجزیه و تحلیل کرد و علل ایجاد تعارض را موردبررسی قرار داد. پس از تشخیص تعارض و علل آن نکته کلیدی در مدیریت تعارض، انتخاب سبک مناسب است. پنج نوع سبک اصلی برای مدیریت تعارض وجود دارد. ارائه تمثیل از حیوانات کمک می کند تا تفاوت سبکها را به یاد داشته باشیم. الف – حل مسئله مشارکتی: انتخاب این سبک به افراد کمک می کند تا به گونه ای کنار هم کار کنند که همه برنده باشند. با استفاده از این سبک، افراد در جستجوی راه حلهایی هستند که با علایق آنها متناسب باشد و درضمن باعث حفظ ارتباطات خوب و موثر شود. استفاده از این روش، احساسات بد را کاهش و تعهد افراد را افزایش می دهد و به افراد اجازه می دهد تا یکدیگر را بشناسند. علی رغم مزایای بی شمار این روش، تلف شدن زمان و تضعیف توان و انرژی افراد از معایب آن است.دلفین ها اغلب این سبک را انتخاب می کنند و همکاری و مشارکت در زندگی آنها همیشه حرف اول را می زند.ب – رقابت جویی (تحکم): انتخاب این سبک بدین معناست که یک طرف، علایق و خواسته های خود را مقدم بر خواسته های دیگران می داند. در این شیوه یک طرف احساس می کند که موضوع فوق العاده برای او مهم است، لذا در به دست آوردن آن به سختی می کوشد و به مختل شدن روابط با طرف دیگر فکر نمی کند. در این شیوه یک طرف مجبور است دیدگاه طرف مقابل را بپذیرد. در استفاده از این سبک باید محتاط بود زیرا ممکن است تعارض را افزایش بدهد و بازنده را به اقدامات تلافی جویانه وادار سازد. شیر، سمبل و نمونه سبک تحکم است. قدرت شیر به او کمک می کند تا هر آنچه را که می خواهد به دست آورد.ج – اجتناب: افرادی که این سبک را انتخاب می کنند، خود را درگیر تعارض نمی کنند. تکیه کلام آنها این است شما خودتان تصمیم بگیرد و مرا معاف کنید. از این شیوه معمولاً ـ زمانی استفاده می شود که موضوع جزئی و پیش پا افتاده باشد، موضوعهای مهمتر دیگری وجود داشته باشد، درگیر شدن در تعارض به صدمات زیادی منجر شود و یا قبل از اداره تعارض به اطلاعات بیشتری نیاز باشد.سمبل این سبک، لاک پشت است؛ چون به محض رویارویی با هر مسئله ای خود را در لاکش فرو می برد. البته همان طور که لاک پشت تا ابد نمی تواند در لاک خود باشد، اجتناب در تعارض نیز نمی تواند همیشگی باشد.د – انعطاف پذیری (مدارا): افرادی که این سبک را انتخاب می کنند، از علایق و خواسته های خود می گذرند و به دیگران اجازه می دهند به خواسته هایشان دست یابند. بسیاری از این افراد معتقدند که داشتن یک رابطه دوستانه خوب از هر چیز دیگری مهمتر است. درواقع تمرکز این سبک بر حفظ روابط شخصی با دیگران است. البته ممکن است با این روش ما اعتبار و نفوذ آتی خود را از دست بدهیم.آفتاب پرست، سمبل و نشانه این سبک است چون با تغییر رنگ خود را با محیط هماهنگ می کند. تغییر رنگ به او کمک می کند تا به سرعت با محیط اطرافش انطباق پیدا کند.ه – مصالحه (توافق): افراد زمانی از این سبک استفاده می کنند که به دنبال به دست آوردن تمام خواسته ها و علایق خود نیستند یعنی ارضای برخی نیازها برایشان کافیست. در این روش، انعطاف پذیری، مبادله و مذاکره جایگاه ویژه ای دارد. زمانی که اهداف مختلف درجات اهمیت متفاوتی برای طرفین دارد یا بخواهیم به یک راه حل موقت برسیم یا زمان تنگ است از این شیوه استفاده می کنیم. البته باید توجه کرد که افراد اغلب آنچه را که از دست می دهند به خاطر می سپارند تا آنچه را که به دست می آورند و همین امر ممکن است جو بدبینی ایجاد کند.گورخر می تواند سمبل این سبک

باشد. او نه یک اسب سیاه است و نه یک اسب سفید. بلکه با تقسیم تفاوتها، باریکه هایی از دو رنگ را انتخاب کرده است.انتخاب استراتژی و سبک مدیریت تعارض بستگی به اعتماد به نفس فرد، میزان شناخت او از خواسته ها و اهداف طرف دیگر، میزان اطلاعات موجود و قابل افشا درباره افراد، انعطاف پذیری طرفین و حس همکاری و مشارکت آنها دارد.* این مقاله در ماهنامه تدبیر به چاپ رسیده است.منبع و ماخذ: ۱ - MANAGING CONFLICT IN GENERAL PRACTICE, http:// www. Abersychan.demon. Couk/hpt/conflict/۲ - CHOOSING A CONFLICT MANAGEMENT STYLE http://www. State. Oh. Us/ cdr/schools/ contentpages / styles. htm.۳ - UNDERSTANDING CONFLICT MANAGEMENT AND ADR, http://www.usda.gov/ cprc/understand. Htm.

What do organisations use conflict management for?

For any organisation to be effective and efficient in achieving its goals, the people in the organisation need to have a shared vision of what they are striving to achieve, as well as clear objectives for each team / department and individual. You also need ways of recognising and resolving conflict amongst people, so that conflict does not become so serious that co-operation is impossible. All members of any organisation need to have ways of keeping conflict to a minimum - and of solving problems caused by conflict, before conflict becomes a major obstacle to your work. This could happen to any organisation, whether it is an NGO, a CBO, a political party, a business or a government. Conflict management is the process of planning to avoid conflict where possible and organising to resolve conflict where it does happen, as rapidly and smoothly as possible. ۱. Important things to know about "conflict" and "conflict management": The differences between "competition" and "conflict" "Competition" usually brings out the best in people, as they strive to be top in their field, whether in sport, community affairs, politics or work. In fact, fair and friendly competition often leads to new sporting achievements, scientific inventions or outstanding effort in solving a community problem. When competition becomes unfriendly or bitter, though, conflict can begin - and this can bring out the worst in people. Common causes of conflict Causes or sources of organisational conflict can be many and varied. The most common causes are the following: * scarcity of resources (finance, equipment, facilities, etc) * different attitudes, values or perceptions * disagreements about needs, goals, priorities and interests * poor communication * poor or inadequate organisational structure * lack of teamwork * lack of clarity in roles and responsibilities Conflict between individual People have differing styles of communication, ambitions, political or religious views and different cultural backgrounds. In our diverse society, the possibility of these differences leading to conflict between individuals is always there, and we must be alert to preventing and resolving situations where conflict

arises. Conflict between groups of people Whenever people form groups, they tend to emphasise the things that make their group "better than" or "different from" other groups. This happens in the fields of sport, culture, religion and the workplace and can sometimes change from healthy competition to destructive conflict. Conflict within a group of people Even within one organisation or team, conflict can arise from the individual differences or ambitions mentioned earlier or from rivalry between sub-groups or factions. All leaders and members of the organisation need to be alert to group dynamics that can spill over into conflict. ١. How to identify signs and stages of conflict "Disputes of right" and "disputes of interest" Especially in the workplace, two main types of disputes have been noted (although these two types may also happen in other situations). These are: ⁕ "disputes of right", where people or groups are entitled by law, by contract, by previous agreement or by established practice to certain rights. Disputes of right will focus on conflict issues such as employment contracts, legally enforceable matters or unilateral changes in accepted or customary practices. A dispute of rights is, therefore, usually settled by legal decision or arbitration and not by negotiation. ⁕ "disputes of interest", where the conflict may be a matter of opinion, such as where a person or group is entitled to some resources or privileges (such as access to property, better working conditions, etc). Because there is no established law or right, a dispute of interest will usually be solved through collective bargaining or negotiation. Stages of conflict The handling of conflict requires awareness of its various developmental stages. If leaders in the situation can identify the conflict issue and how far it has developed, they can sometimes solve it before it becomes much more serious. Typical stages include: ⁕ where potential for conflict exists - in other words where people recognise that lack of resources, diversity of language or culture may possible result in conflict if people are not sensitive to the diversity. ⁕ latent conflict where a competitive situation could easily spill over into conflict - e.g. at a political rally or in the workplace where there are obvious differences between groups of people. ⁕ open conflict - which can be triggered by an incident and suddenly become real conflict. ⁕ aftermath conflict - the situation where a particular problem may have been resolved but the potential for conflict still exists. In fact the potential may be even greater than before, if one person or group perceives itself as being involved in a win-loose situation. Signs of conflict between individuals In the organisation leaders and members should be alert to signs of conflict between colleagues, so that they can be proactive in reducing or resolving the conflict by getting to

the root of the issue. Typical signs may include: ⁕ colleagues not speaking to each other or ignoring each other ⁕ contradicting and bad-mouthing one another ⁕ deliberately undermining or not co-operating with each other, to the downfall of the team Signs of conflict between groups of people Similarly, leaders and members can identify latent conflict between groups of people in the organisation or the community and plan action before the conflict becomes open and destructive: ⁕ cliques or factions meeting to discuss issues separately, when they affect the whole organisation ⁕ one group being left out of organising an event which should include everybody ⁕ groups using threatening slogans or symbols to show that their group is right and the others are wrong ۱. How to build teamwork and co-operation (...and so minimise the possibility of conflict) Teamwork and co-operation are essential in an organisation which aims to be effective and efficient, and not likely to be divided by conflicting factions. The best teamwork usually comes from having a shared vision or goal, so that leaders and members are all committed to the same objectives and understand their roles in achieving those objectives. Important behaviours in achieving teamwork and minimising potential conflict include a commitment by team members to: ⁕ share information by keeping people in the group up-to-date with current issues ⁕ express positive expectations about each other ⁕ empower each other - publicly crediting colleagues who have performed well and encouraging each other to achieve results ⁕ team-build - by promoting good morale and protecting the group's reputation with outsiders ⁕ resolve potential conflict - by bringing differences of opinion into the open and facilitating resolution of conflicts ۱. How to manage and resolve conflict situations Collective bargaining Especially in workplace situations, it is necessary to have agreed mechanisms in place for groups of people who may be antagonistic (e.g. management and workers) to collectively discuss and resolve issues. This process is often called "collective bargaining", because representatives of each group come together with a mandate to work out a solution collectively. Experience has shown that this is far better than avoidance or withdrawal, and puts democratic processes in place to achieve "integrative problem solving", where people or groups who must find ways of co-operating in the same organisation, do so within their own agreed rules and procedures. Conciliation The dictionary defines conciliation as "the act of procuring good will or inducing a friendly feeling". South African labour relations legislation provides for the process of conciliation in the workplace, whereby groups who are in conflict and who have failed to reach agreement, can come together once again to attempt to settle their

differences. This is usually attempted before the more serious step of a strike by workers or a lock-out by management is taken and it has been found useful to involve a facilitator in the conciliation process. Similarly, any other organisation (e.g. sports club, youth group or community organisation) could try conciliation as a first step. The difference between negotiation, mediation, and arbitration Three methods of resolving situations that have reached the stage of open conflict are often used by many different organisations. It is important to understand these methods, so that people can decide which methods will work best for them in their specific conflict situation: * Negotiation: this is the process where mandated representatives of groups in a conflict situation meet together in order to resolve their differences and to reach agreement. It is a deliberate process, conducted by representatives of groups, designed to reconcile differences and to reach agreements by consensus. The outcome is often dependent on the power relationship between the groups. Negotiations often involve compromise - one group may win one of their demands and give in on another. In workplaces Unions and management representative usually sue negotiations to solve conflicts. Political and community groups also often use this method. * Mediation: when negotiations fail or get stuck, parties often call in and independent mediator. This person or group will try to facilitate settlement of the conflict. The mediator plays an active part in the process, advises both or all groups, acts as intermediary and suggests possible solutions. In contrast to arbitration (see below) mediators act only in an advisory capacity - they have no decision-making powers and cannot impose a settlement on the conflicting parties. Skilled mediators are able to gain trust and confidence from the conflicting groups or individuals. * Arbitration: means the appointment of an independent person to act as an adjudicator (or judge) in a dispute, to decide on the terms of a settlement. Both parties in a conflict have to agree about who the arbitrator should be, and that the decision of the arbitrator will be binding on them all. Arbitration differs from mediation and negotiation in that it does not promote the continuation of collective bargaining: the arbitrator listens to and investigates the demands and counter-demands and takes over the role of decision-maker. People or organisations can agree on having either a single arbitrator or a panel of arbitrators whom they respect and whose decision they will accept as final, in order to resolve the conflict. How to be an effective mediator An effective mediator needs certain skills in order to achieve credibility and results: * preferably a proven record of success in mediation or negotiation * the ability to gain the trust, acceptance and co-operation of

conflicting parties * clear thinking in identifying the real problems and offering practical solutions * knowledgeable about the organisational structures, strategies and attitudes of the conflicting parties as well as any relevant laws or agreements * tactful and diplomatic with the necessary powers of persuasion and strong character to nudge the participants progressively towards an agreement. How to run a mediation process The mediation process can be broadly divided into the following three stages: Stage ۱: Introduction and establishment of credibility During the first stage, the mediator plays a passive role. The main task is to gain the trust and acceptance of the conflicting parties, so that they begin to believe that he/she will be capable of assisting them fairly as a person on whom they can rely at all times. An experienced mediator will leave most of the talking to the disputing parties, but will listen attentively and ask probing questions to pinpoint the causes of the dispute, obstacles to a possible settlement and to identify the issues in order of priority. Once credibility is achieved and sufficient background knowledge gained, the mediator may begin to persuade the parties to resume negotiations, possibly with a fresh perspective. Stage ۲: Steering the negotiation process In the second stage, the mediator intervenes more actively in steering the negotiations. He/she may offer advice to the parties, attempt to establish the actual resistance point of each party and to discover areas in which compromises could be reached. The mediator will encourage parties to put forward proposals and counter-proposals and (when a solution appears feasible) will begin to urge or even pressurise the participants towards acceptance of a settlement. Stage ۳: Movement towards a final settlement An experienced mediator will know when to use diplomacy and when to exert pressure towards final settlement of the dispute. Timing and sensitivity to personalities and strategic positions is important to maintain credibility and avoid rejection by one or more parties in the process. He/she might use bi-lateral discussions with individuals or groups and during the final stages may actually suggest or draft proposals for consideration. In the event of a final settlement being reached, the mediator usually assists the parties in the drafting of their agreement, ensuring that both sides are satisfied with the wording, terms and conditions of the agreement. The process of mediation is dynamic and finely-tuned. A good mediator has to be flexible and inventive, must ensure that his/her personal values are not imposed on the conflicting parties. At most a mediator can advise, persuade or cajole them towards agreement. ۱. Outline for a Mediation Session This is a session of at least ۲ ½ hours. It is a suggested structure for a formal mediation session

around a conflict between two organisations, parties or groups. You should be flexible when you structure a mediation session, e.g. a more informal mediation, say between two neighbours, will need a different approach. In this session, remember that you may want to be flexible with time, for example to allow for translation, to allow each side time to caucus (speak among themselves) or to give the mediator time to meet both sides separately. It is always a good idea to structure a break in the mediation for people to have tea and get some fresh air. So, to allow for things like breaks, extra caucussing and translation, you should try to set aside about ۴ hours for the mediation session. ۱ Opening of Mediation: Welcome Introductions Agreeing to the rules and procedures ۱۵ mins ۲. Statement of Psitions: Each side presents their position (their point of view) Summarise these positions from the chair Allow clarifying questions Allow responses ۳۰ mins ۳. Finding Common ground: What is each side prepared to do – ask for practical suggestions, possible solutions, etc Take responses to these suggestions Summarise commonground and add alternative solutions from the chair (Note: if there is very little common ground at this point, this might be a good time to speak to both sides separately) ۳۰ mins ۴. Reassessing Positions: Give both sides an opportunity to caucus on how they feel about suggested solutions ۱۰ mins ۵. Reaching Agreement: Ask each side to briefly restate their position and say what they fell about the possible solutions Review the common ground and summarise any points of agreement from the chair Encourage agreement on the remaining points Record and read back whatever agreement is reached ۳۰ mins ۶. Closure of Mediation: Facilitate discussion on the way forward, including the enforcement, monitoring and publicising of the agreement, and the need for future meetings Thank you's ۱۵ mins ۱. Mediation Guideline: Code of Conduct for Participants During mediation you need some rules on how each side should behave, especially if there are a lot of people involved in the mediation. This is a checklist of rules and procedures which you can get each side to agree on before you start to run a mediation session. To save time, you can get the sides to agree on some of these issues before you start the formal medication sessions. ⁕ Trust and respect for chairperson (i.e. the mediator) and the mediating team (if more that one person) ⁕ Should there be translation and who should do it? ⁕ Is the venue secure and neutral? ⁕ Do the chairs and tables have to be re-arranged? ⁕ Size and leadership of delegations. ⁕ Should observers be allowed? ⁕ Agreeing to behave in a polite and disciplined way. ⁕ No blaming, verbal abuse or shouting. ⁕ No physical intimidation (e.g. pointing) and violence. ⁕ No presence

and carrying of weapons. ⁕ Should smoking, drinking and eating be allowed? ⁕ No other distracting behaviour, e.g. caucussing while the other side is speaking. ⁕ How long should sessions be? ⁕ Equal time for each side to speak and who should speak first. ⁕ Opportunity to caucus and consult when necessary. ⁕ How should the mediation be minuted? ⁕ What parts of the discussion should be confidential? ⁕ How should the agreement be reported ?back to members? ⁕ Should the outcome of the mediation be publicised and how

مقاله تخصصی؛ تعارض در سازمان ها

۴۵:

تعارض در سازمان ها... Organizational conflict تعارض پیامد منطقی و بدیهی هر سازمانی استحمید شفیع زاده مقدمهدر گذشته یک فرضیه عمومی مطرح بود که تعارض را به عنوان یک نیروی ویرانگر تلقی می کرد و مدیریت سازمان باید با واکنشهای منفی خود آن را از بین می برد. اما پیشرفتهای جدید در علوم رفتاری نشان داد که تعارض پیامد منطقی و بدیهی هر سازمانی است چرا که افراد مختلفی که در سازمانها مشغول به فعالیت هستند، هرکدام دارای ویژگیهای شخصیتی، اجتماعی و فرهنگی خاصی هستند که بروز تعارض را در سازمانها اجتناب ناپذیر کرده است.بعضی از مدیران به علت ناتوانی در درک این مطلب سعی کردند با توسل به شیوه های قهرآمیز، تضاد و اختلاف نظرها را در سازمانهای خود سرکوب کنند. در حالی که تحقیقات نشان داده است سازمانهایی که در آنها تضاد کمتری وجود دارد، عموماً در محیطهای رقابتی با شکست مواجه می شوند چرا که اعضای چنین سازمانهایی آنقدر متجانس هستند که برای سازگاری یا تطبیق خود با شرایط محیطی آمادگی کمی دارند و یا چنان از وضع موجود راضی هستند که تصور می کنند نیازی به بهبود وضع موجود ندارند. در حالی که تعارض به مثابه خون تازه ای در رگهای سازمانهای پرتکاپو، پیشرو و توفیق طلب است و سروکار داشتن با تعارض در قلب مدیریت هر سازمانی نهفته است.(۱)اما نکته اساسی اینجاست که بتوانیم تعارضات سازمانی را بااستفاده از روندهای خلاق به نحو مطلوب کنترل کنیم تا بتواند تغییرات مثبت در سازمان به وجود بیاورد، کیفیت تصمیم گیریها را بهبود ببخشد، افکار و نظریات جدید را در سازمانها مطرح کند، رضایت شغلی را افزایش دهد و خلاصه موجب خلاقیت و نوآوری در سازمان شود. بنابراین، مدیریت سازمان باید اولاً نسبت به تعارضهای موجود در سازمان حساس باشد و همیشه سطح بهینه ای از آن را مدنظر داشته باشد ثانیاً سعی کند تا این تعارضها را برروی اهداف متمرکز سازددر این مقاله سعی شده است که از رویکرد سنتی در مورد تعارض فاصله گرفته شود و تعارض واختلاف نظرهایی که بروز آنها غیرقابل اجتناب است به مسیری سازنده و خلاق سوق دهد. به همین منظور ابتدا، نگرشهای جدید نسبت به تعارض مورد بررسی قرار می گیرد و بعد از آن الگوی DAVIS AND NEWSTROM در مورد پیامدهای تعارض مطرح می شود و در ادام الگوی تشریک مساعی به عنوان یکی از راهبردهای اساسی در مدیریت تعارض بیان می شود و در پایان نیز آموزش مهارتهای حل تعارض به عنوان الگوی مکمل تشریک مساعی مورد بررسی قرار می گیرد تا مدیریت سازمان بتواند باتلفیق آنها، شکل سازنده ای از تعارض را در سازمان به وجود بیاورد.نگرش نوین نسبت به تعارضدر طول سالهای اخیر، نگرشهای صاحبنظران و متخصصان مدیریت نسبت به تعارض به طور چشمگیری تغییریافته است. برخی از مفروضات نگرش جدید عبارت است از:تعارض اجتناب ناپذیراست؛بروز تعارض به علت عوامل مربوط به ساختار سازمانی نظیر طرح شغل، ماهیت نظام طبقه بندی و حتی شکل فیزیکی و... قطعی است؛تعارض شرط لازم و ضروری هر تغییر است؛میزانی از تعارض همیشه مطلوب است.(۲)به طوری که ملاحظه می شود، این نظریه با وسعت بیشتری به تعارض می نگرد. براساس این نظریه، تعارض چه خوب و چه بد، در هر

سازمانی وجود دارد و باتوجه به نوع برخورد مدیریت باآن آثار و تبعات خاصی را برای سازمان به همراه دارد. در دیدگاه نوین، تعارض یکی از عوامل اصلی افزایش اثربخشی تلقی می شود که سازمان را زنده، خلاق و پرتحرک نگه می دارد.استفاده خلاق از تعارضجریان تعارض در یک مسیر خلاق و سازنده، تا حد بسیاری به چگونگی مدیریت سازمان و نحوه برخورد با تعارض بستگی دارد. در سازمانها تعارض می تواند بین فرد با فرد، فرد با گروه، گروه با سازمان و سازمان با سازمان به وجود آید. نکته مهم این است که تعارض باید به نحوی تحت کنترل قرار گیرد که نه هرج و مرج در سازمان به بار بیاید و نه سازمان شکل استبدادی به خود بگیرد. مدیریت تعارض توصیه می کند که باید برای رویارویی باوضع به وجود آمده، کوشش به عمل آورد و از تعارض برای ایجاد تغییرات مثبت استفاده کرد.(۳) رابرت اونز معتقد است که نحوه تاثیر تعارض برسازمان به چگونگی واکنش مدیریت بااین پدیده ارتباط دارد. به نظر وی مدیران بـه دوگونه در مقابل تعارض واکنش نشـان می دهند:۱ – واکنش منفی: در صورتی که واکنش مدیر در مقابل تعارض منفی باشد یعنی به فکر درمان و حل آن نباشد یا از روشهای غیرموثر برای حل آن استفاده کند؛ فرهنگ بیمارگونه ای با ویژگیهای ارعاب، کشمکش و تهدید به وجود می آید که مشخصه مهم آن حاکمیت جو برد و باخت در سازمان است.۲ – واکنش مثبت : چنانچه واکنش مدیر در مقابل تعارض مثبت و اثربخش باشد یعنی به فکر حل آن باشد و از روشهای موثر برای حل آن استفاده کند، فرهنگ تشریک مساعی بر سازمان حکمفرما می گردد که به نوبه خود سلامت سازمانی را تقویت می کند. (شکل ۱)پیامدهای سازنده تعارضتعارض در مواردی سازنده است که بتواند کیفیت تصمیمات و راه حلها را بهبود ببخشد، موجب خلاقیت و نوآوری شود، مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر شود یا بتواند موجب حل مسائل، کاهش فشارهای روانی و تنشهای درون گروهی گردد و در نهایت اینکه بتواند پدیده تحول را تقویت کند.(۴)به طور کلی در موارد زیر نقش سازنده تعارض بیشتر قابل تامل و بررسی است:۱ – تعارض به عنوان عامل تغییر: براساس تئوری سیستم باز بروز تعارض در سازمان یکی از بارزترین نیروها برای تغییر در سازمان است چرا که تعارض با وضع موجود به مبارزه برخاسته و خلق نظریات جدید را سرعت مـی بخشد.۲ – نقش تعارض در بهبود کیفیت تصمیم گیری: شواهدی وجود دارد که نشان می دهد تعارض می تواند در بهبود کیفیت تصمیم گیری موثر باشد، بدین طریق که اجازه می دهد همه نکات (بخصوص نکات غیرروش، غیرمعمول و یا متعلق به اقلیت) در تصمیم گیریهای مهم بررسی شود. از طرف دیگر اجازه نمی دهد که به گونه ای انفعالی به تصمیم گیریهای قالبی که معمولاً توام با ضعف و ناتوانی است بپردازد.۳ – اصلاح یا تعدیل اهداف: هدفهایی که توسط مدیریت تعریف شده اند، در نتیجه تعارض اصلاح و تعدیل می شوند. روشهای تحقق اهداف که غیرمعمولند، یا از نظر اجرا مشکل هستند، ممکن است در اولین مراحل تعارض مشخص شوند و قبل از اینکه دیر شود اصلاحات لازم صورت بگیرد.۴ – تعارض به عنوان نیروی تحریک کننده و انرژی زا: یک نتیجه موثر و کارآمد تعارض آن است که توانایی آن را دارد تا میزان زیادی تحریک و انگیزش را در بین اعضای سازمان فراهم سازد. تعارض می تواند افراد را برای اقدامات لازم بسیج کرده و به حرکت درآورد. همچنان که والتون نیز اشاره می کند که تعارض ممکن است انگیزش و انرژی موجود را برای انجام وظایفی که توسط سیستم اجتماعی مقرر شده است افزایش دهد.در الگوی DAVIS AND NEWSTROM تعارض ممکن است ۴ موقعیت متفاوت در سازمان ایجاد کند.موقعیت ۱ : موقعیت بازنده – بازنده است این موقعیت هنگامی رخ می دهد که دو طرف درگیر از تعارض دوری کنند.موقعیت ۲ : موقعیت بازنده – برنده است. موقعیتی که در آن شخص الف از ب شکست می خورد.موقعیت ۳ : موقعیت برنده – بازنده است. این موقعیت مربوط به زمانی است که شخص ب از الف شکست می خورد.موقعیت ۴ : موقعیت برنده – برنده است. موقعیتی که هردو طرف احساس کنند که از وضعیت بهتری نسبت به قبل برخوردارند و هر دو احساس می کنند که برنده هستند.(۵)باتوجه به الگوی بالا، مدیران سازمان باید به دنبال راهبردهایی در مورد مسئله تعارض باشند که بتواند موقعیت ۴ را در سازمان به وجود بیاورد.تشریک مساعی به ایجاد نظرهای جدید و پیداشدن راه حلهایی جهت از بین بردن اختلافات موجود بین

افراد منجر می شود. افراد از طریـق تشـریک مساعی می تواننـد بـــه راه حلهایی دست یابنـد که رسیدن به آن مشکل به نظر می رسـد.اکنـون به روش تشـریک مساعی به عنـوان یکی از مـوثرترین روشـهای مـدیریـت تعـارض اشـاره می کنیم.الگـوی تشـریک مساعیـالگویی که غـالب تئوری پردازان مـدیریت نسبت به مطلوبیت و اثربخش بودن آن اتفاق نظر دارنـد، الگوی تشـریک مساعی است. این همـان راهبردی است که فـالت آن را به عنوان وحـدت بخش (INTEGRATION)می خوانـد مارچ و سایموناز آن به عنوان حل مسـئله یاد می کننـد. بلیك و موتون در نوشـته های خود بااصـطلاح مواجهه مسـتقیم آن را توصـیف کردند. گشودگی و صراحت (OPENNESS)، مواجهه(CONFRONTATION) نامهـای دیگر برای راهبرد تشـریک مسـاعی هسـتند. هنگامی که دونفر تمایل زیادی به تحقق اهـداف و منافع خود داشـته باشـند و از طرف دیگر منافع طرف مقابل را هم در نظر بگیرنـد، این جهت گیری به سـمت ۶)در این استراتژی به جـای اینکه انرژی و خلاـقیت در جهت مخـالف و کوبیـدن طرف مقابل صـرف شود، در حل مشـکلات به کار گرفته می شود. بنابراین، از طریق این شـیوه است که علل و ریشه های تعارض از سوی طرفین درگیر مورد بررسی قرار می گیرد تا نسـبت به حل آن اقـدام شود.مهمترین فوایـد اجرای الگوی تشـریک مساعی در سازمان به شـرح زیر است:- تمرکز گروه بر تولیـد: اعضای گروه وقت و انرژی خود را صـرف تامین هدفهای فردی نمی کنند. هنگامی که در سازمان همکاری تقویت شود، اعضای آن به اهداف کلی سازمان توجه می کنند و بیشتر به دنبال مبادله منابع و اطلاعات و پیشـرفت بیشتر در کارها هستند.- همبسـتگی و رضایت گروه: هنگامی که در سازمان الگوی همکاری به اجرا در می آید، کارکنان، سازمان را معرف خود می دانند. اعضـا خود را متعلق به کـل سازمـان می داننـد و عضویت در آن، آنهـا را ارضـا خواهـد کرد.- تـامین اهـداف سازمان: سازمانی که الگوی همکاری را به اجرا در می آورد به هـدفهای خود می رسد. زیرا انرژی خود را صـرف حل مسائل درگیری بین دوایر نخواهد کرد و به جای آن در برابر سایر سازمانها می ایستد.- خلاقیت و نوآوری: همکاری موجب خلاقیت و نوآوری می شود و به سازمان کمک می کنـد تا به سـرعت محصولات، فناوری و خـدمات تازه ای به بازار ارائه کند.(۷)عملکرد سازمان براساس الگوی تشریک مساعیشواهـد زیـادی وجود دارد که مویـد این نکته است که راهبردهـای مبتنی بر تشـریک مساعی در برابر پـدیـده تعارض، عاقلانه ترین و اثربخش ترین راه برای برخورد با آن است.استاماتیس در مقاله ای اشاره می کند که یک تشریک مساعی موفق، نتایج مثبت و سازنـده ای برای طرفین درگیر و سازمـان به دنبال دارد. این روش، تولیـد و بهره وری را در سازمان افزایش می دهـد، میزان تعهد طرفین را به تصمیمات اتخاذ شده زیاد می کند و گرایش به انجام ریسک های بزرگتر را در آینده افزایش می دهد.مدیران پیرو این سبک برای حل تعارض موجود بین افراد، باصـراحت و روشـنی و به شکل مستقیم در حل مسئله دخالت می کنند، طرفین تعارض را رو در روی یکدیگـر قرار مـی دهند و موقعیتی فراهم می کنند که موضوع به صورت باز و آشـکار مورد بحث و بررسـی قرار گیرد. در این سـبک مدیر به زیردستان خود اجازه می دهد عقاید خود را در مورد مسئله مورد اختلاف بیان کنند و روی آن بحث کنند تا به نتیجه و توافق برسـند.(۸)علل خودداری مـدیران از تشـریک مساعیبیشتر مدیرانی که از تشـریک مساعی هراس دارند و سـعی می کنند که از آن کناره گیری کنند، اغلب از این مسئله نگران هستند که تشریک مساعی باعث شود قدرت و اختیار آنان محدود شود و یا اینکه افراد، اسـتفاده از این روش را نشانه ضـعف مـدیریت بدانند. ولی مدیران باید توجه داشـته باشـند که در صورت تشـریک مساعی، اختیارات برای اخـذ تصـمیمات برای آنها محفوظ خواهـد بود. تشـریک مساعی نه تنها از قـدرت مـدیر نمــــی کاهد بلکه عملاًـ قـدرت و اختیـار او را در سازمان افزایش می دهـد و پـذیرش او را در میان گروههای سازمانی بیشتر خواهـد کرد و به احتمال زیـاد افراد احسـاس تعهـد قلبی بیشتری نسـبت به تحقق اهـداف سازمـانی خواهنـد داشت.آموزش و نقش آن در حـل تعارضآموزش مهارتهای حل تعارض برای رهبران، مـدیران و تمام کارکنان تا حـد زیادی موفقیت روش تشـریک مساعی را تضـمین خواهـد کرد. اگر سازمانی بخواهـد تا به طور موفقیت آمیزی با مسـئله تعارض برخورد کند باید آموزش مهارتهای لازم را برای حل تعارض برای مـورد همـه کارکنـان سازمـان در نظر بگیرد. این آموزشـها بایـد رویه هـا، سیاسـتها و اهـداف کلی سازمـان در مـورد تعـارض و نیز

مهارتهای لازم را که کارکنان به آنها نیاز دارند در بر گیرد. این آموزشها باید قابل استفاده و تجربی باشد یعنی افرادی که در معرض این آموزشها قرار می گیرد باید حل موفقیت آمیز تعارض را در سازمان تجربه کنند. تحقیقات نشان داده است که اکثر سازمانهای موفق این چنین آموزشهایی را به صورت اجباری برای همه کارکنان در نظر گرفتند.بعد از طی این آموزشها، آن دسته از افرادی که توانا و علاقه مند نشان دادند باید آموزشهای پیشرفته را ادامه دهند تا به عنوان یک مربی باتجربه در زمینه حل تعارض خدمت کنند. معمولاً سازمانها باید برای ۱۰۰ تا ۵۰ نفر از کارکنان حداقل یک مربی متخصص در این زمینه در اختیار داشته باشد.از طرف دیگر، مدیران سازمان باید توجه داشته باشند که همه کارکنان باید مهارتهای حل موفقیت آمیز تعارض را به عنوان بخشی از وظیفه شغلی شان در نظر بگیرند. و نکته آخر اینکه، مهارت صرف کافی نیست بلکه مدیران باید این جریان را از طریق نتایج و تبعات آن دنبال کنند .(۹)نتیجه گیریاگر سازمانها بتوانند در کنار آموزشهای حل تعارض، روش تشریک مساعی را نیز دنبال کنند، قطعاً اکثر تعارضات مستقیماً بین طرفهای درگیر حل خواهد شد چرا که از یک طرف کارکنان آموزشهای لازم را فرا گرفتند و از طرف دیگر مدیریت سازمان نیز بااتخاذ روش تشریک مساعی زمینه حل موفقیت آمیز تعارض -برد، برد - را برای آنها فراهم کرده است. چنانچه افراد درگیر نیز نتوانند تعارض را حل و فصل کنند می توانند از مربیان متخصصی که در این زمینه تربیت شدند استفاده کنند. به این ترتیب سازمان از یک رویکرد سیستماتیک برای حل تعارض برخوردار خواهد بود و می تواند به صورت آگاهانه با تعارض برخورد کند و تعارض را به صورت یک نیروی مثبت و سازنده در جهت تحقق اهداف به کار گیرد.* این مقاله در ماهنامه تدبیر به چاپ رسیده است. منابع و ماخذ۱ - وتن، دیوید و کمرون، کیم، مدیریت تعارض، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول، ۱۳۸۰.۲ - ایزدی یزدان آبادی، احمد، مدیریت تعارض، تهران: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۷۹.۳ - هنس، مارک. مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، ترجمه محمدعلی نائلی، چاپ سوم، اهواز، انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۷۰.۴ - رابینز، استیفن، تئوری سازمان، طراحی و کاربردها، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ دوم، تهران، ۱۳۷۷. ۵ - DAVIS, KEITH AND NEWSTROM, JOHN, “HUMAN BEHAVIOR AT WORK” ۸th EDITION, MC, GRAWHILL, BOOK COMPANY, ۱۹۸۹.۶ - TEVENCE, MICHEL AND J. LARSON: PEOPLE IN ORGANIZATION (NEWYORK. MC GRAW-HILL) ۱۹۹۸, P.۴۲۲. ۷ - دفت، ریچارد، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸.۸ - امیرکبیری، علیرضا، سازمان و مدیریت نظام گرایانه و اقتصادی، تهران: نشر هور، ۱۳۷۴. ۹ - WWW.WORKPLACES THAT WORK.COM

تعـــــارض

... conflict دلایل تعارض یا ناشی از افراد است یا ناشی از تفاوت در نحوه‌ی انجام کار

تعارض را به‌صورت نبرد و اختلاف نیروهای متضاد و تضاد موجود بین غرایز با اخلاقیات تعریف می‌کنند.در واقع تعارض، تعاملات ارتباطی افرادی است که به همدیگر وابسته‌اند و احساس می‌کنند علایقشان متضاد یا ناسازگار است.دلایل تعارض یا ناشی از افراد است یا ناشی از تفاوت در نحوه‌ی انجام کار.مدیریت تعارض:شناخت و اداره‌ی تعارض به‌صورت معقول، منصفانه و کارا می‌باشد.پنج نوع سبک مدیریت تعارض وجود دارد:۱- حل مسئله‌ی مشارکتی۲- رقابت‌جویی (تحکم)۳- اجتناب۴- انعطاف‌پذیری۵- مصالحه‌ی توافقفرهنگ لغت و بستر، تعارض را به‌صورت نبرد و اختلاف نیروهای متضاد و تضاد موجود بین غرایز با اخلاقیات و ایده‌آل‌های دینی و اخلاقی تعریف می‌کند. تعارض در افراد و گروه‌ها یک امر طبیعی و نتیجه‌ی محیط رقابتی است و زمانی اتفاق می‌افتد که نیازها، خواسته‌ها، اهداف، عقاید یا ارزش‌های دو یا چند نفر باهم متفاوت باشد و اغلب همراه با احساساتی

نظیر خشم، درماندگی، دل‌سردی، تشویش، اضطراب و ترس است. چون افراد مختلف نسبت به جهان دیدگاه‌های متفاوتی دارند لذا تعارض بین آن‌ها اتفاق می‌افتد. درواقع تعارض، تعاملات ارتباطی افرادی است که به همدیگر وابسته‌اند و احساس می‌کنند که علایقشان متضاد، متناقض یا ناسازگار است. تعارض مبین این نکته است که افراد به نظرات خود علاقه‌مند هستند، ضمن این‌که میزان معقولی از آن برای رشد فردی و سازمانی، لازم و ضروری به نظر می‌رسد. دلایل تعارض:الف- افراد: شامل- نیازها: نیازها برای رفاه و سلامت ما لازمند. زمانی‌که ما نیازهای خود یا دیگر افراد و گروه‌ها را نادیده می‌گیریم، تعارض افزایش می‌یابد.- ارزش‌ها: ارزش‌ها، اصول عقیدتی بسیار مهم زندگی ما هستند. تعارضات شدید، زمانی افزایش می‌یابند که افراد، ارزش‌های مغایری برگزینند و یا ارزش‌ها کاملا روشن نباشند.- ادراک: افراد، واقعیت‌ها را به‌صورت متفاوت تعبیر می‌کنند و همین تفاوت می‌تواند به بروز تعارض منجر شود.- قدرت: این‌که افراد قدرت را چگونه تعریف و چگونه به کار می‌گیرند، تأثیر زیادی بر میزان و شدت تعارض دارد. همچنین قدرت بر مدیریت تعارض نیز تأثیرگذار است.- احساسات و عواطف: زمانی‌که ما احساسات و عواطف خود یا دیگران را نادیده می‌گیریم، تعارض اتفاق می‌افتد. سایر علل عبارتند از: جاه‌طلبی، تفاوت سطح دانش، نگرش و انتظارات.ب- تفاوت در نحوه‌ی انجام کارها: شامل- حقایق: افراد تنها آن چیزی را می‌شنوند که مایلند بشنوند و این به تعارض منجر می‌شود.- اهداف: اغلب اهداف بدون توجه به علایق افراد تنظیم می‌شود و این مسئله بروز تعارض را تشدید می‌کند.- روش‌ها: همیشه افرادی وجود دارند که بر انجام کارها با روش خود تاکید می‌کنند و همین مسئله به اختلاف رویه‌ها و تعارض می‌انجامد.- منابع: کمبود منابع همیشه یک عامل بروز تعارض بوده و هست.ج- مشکل ارتباطات:اگر اختلال یا نقصی در کانال‌های ارتباطی وجود داشته باشد یا پیام‌ها به‌خوبی قابل فهم نباشند، اختلاف و تعارض ایجاد می‌شود. تعارض سازنده و مخرب:تعارض سازنده است اگر: به ایجاد روش‌هایی برای مدیریت مسئله یا فرایند منجر شود. افراد را به داشتن ارتباط مؤثر با همدیگر تشویق کند. بین افرادی که باهم کار می‌کنند، هماهنگی و همکاری به‌وجود آورد. نقاط قوت و ضعف افراد را مشخص سازد. روحیه‌ی گروهی را بهبود بخشد و خلاقیت و نوآوری افراد را تقویت کند. تعارض سازنده مثل انتقاد، سازنده است و باید تشویق شود و مورد حمایت قرار گیرد.تعارض مخرب است اگر: منبع اصلی مسئله یا مشکل را مسدود کند. منابع و امکانات را از فعالیت‌ها و تصمیمات مهم منحرف سازد. مانع تصمیم‌گیری شود. روحیه‌ی گروهی را تضعیف و افراد و گروه‌ها را به سمت بخش‌های مغایر هدایت کند. کاهش عملکرد تیم، افزایش مخالفت‌ها، عدم توفیق در دست‌یابی به اهداف، کاهش روحیه‌ی کار گروهی و افزایش روحیه‌ی بی‌تفاوتی از مشخصه‌های بروز یک تعارض بالقوه است که باید پیش از ایجاد بحران مورد توجه قرار گیرد. مدیریت تعارضمدیریت تعارض، شناخت و اداره‌ی تعارض به‌صورتی معقول، منصفانه و کاراست. تعارض می‌تواند با استفاده از مهارت‌هایی چون ارتباطات مؤثر، حل مسئله و مذاکره، مدیریت شود. توانایی ما در اداره و مدیریت تعارض می‌تواند بر نتایج آن تأثیر بگذارد. قبل از هرچیز برای اداره‌ی تعارض باید آن‌را شناسایی و تجزیه و تحلیل کرد و علل ایجاد تعارض را مورد بررسی قرار داد. پس از تشخیص تعارض و علل آن، نکته‌ی کلیدی در مدیریت تعارض، انتخاب سبک مناسب است. پنج نوع سبک اصلی برای مدیریت تعارض وجود دارد. ارائه‌ی تمثیل از حیوانات کمک می‌کند تا تفاوت سبک‌ها را به یاد داشته باشیم.الف- حل مسئله‌ی مشارکتی: انتخاب این سبک، به افراد کمک می‌کند تا به‌گونه‌ای کنار هم کار کنند که همه برنده باشند. با استفاده از این سبک، افراد در جستجوی راه‌حل‌هایی هستند که با علایق آن‌ها متناسب باشد و درضمن باعث حفظ ارتباطات خوب و مؤثر شود. استفاده از این روش، احساسات بد را کاهش و تعهد افراد را افزایش می‌دهد و به افراد اجازه می‌دهد تا یکدیگر را بشناسند. علی‌رغم مزایای بی‌شمار این روش، تلف شدن زمان و تضعیف توان و انرژی افراد، از معایب آن است. دلفین‌ها اغلب این سبک را انتخاب می‌کنند و همکاری و مشارکت در زندگی آن‌ها همیشه حرف اول را می‌زند.ب- رقابت‌جویی (تحکم): انتخاب این سبک بدین معناست که یک طرف، علایق و خواسته‌های خود را مقدم بر خواسته‌های دیگران می‌داند. در این شیوه یک طرف احساس می‌کند

که موضوع فوق‌العاده برای او مهم است، لـذا در به‌دست آوردن آن به‌سختی می‌کوشـد و به مختل شـدن روابط با طرف دیگر فکر نمی‌کنـد. در این شیوه یک طرف مجبور است دیدگاه طرف مقابل را بپذیرد. در استفاده از این سبک باید محتاط بود زیرا ممکن است تعارض را افزایش بدهد و بازنده را به اقدامات تلافی‌جویانه وادار سازد. شیر، سمبل و نمونه‌ی سبک تحکم است. قدرت شیر به او کمک می‌کند تا هرآن‌چه را که می‌خواهد به‌دست آورد.ج- اجتناب: افرادی که این سبک را انتخاب می‌کنند، خود را درگیر تعارض نمی‌کننـد. تکیه کلام آن‌ها این است" شـما خودتان تصـمیم بگیرید و مرا معاف کنید. "از این شـیوه معمولاً زمانی اسـتفاده می‌شود که موضوع جزئی و پیش پا افتاده باشـد، موضوع‌های مهم‌تر دیگری وجود داشته باشد، درگیر شدن در تعارض به صدمات زیـادی منجر شود و یـا قبـل از ادره‌ی تعـارض به اطلاعـات بیش‌تری نیـاز باشـد. سـمبل این سـبک، لاک‌پشت است، چون به‌محض رویارویی با هر مسـئله‌ای خود را در لاکش فرو می‌برد. البته همان‌طور که لاک‌پشت تا ابد نمی‌تواند در لاک خود باشد، اجتناب در تعارض نیز نمی‌توانـد همیشـگی باشـد.د- انعطاف‌پـذیری (مدارا): افرادی که این سـبک را انتخاب می‌کنند از علایق و خواسته‌های خود می‌گذرنـد و به دیگران اجـازه می‌دهنـد به خواسـته‌هایشان دست یابنـد. بسیاری از این افراد معتقدنـد که داشتن یک رابطه‌ی دوسـتانه‌ی خوب، از هرچیز دیگری مهم‌تر است. درواقع تمرکز این سبک بر حفظ روابط شخصی با دیگران است. البته ممکن است با این روش ما اعتبار و نفوذ آتی خود را از دست بدهیم. آفتاب‌پرست، سـمبل و نشانه‌ی این سبک است چون با تغییر رنگ، خود را با محیط هماهنگ می‌کنـد. تغییر رنگ به او کمک می‌کند تا به سـرعت با محیط اطرافش انطباق پیدا کند.ه- مصالحه (توافق): افراد زمـانی از این سـبک اسـتفاده می‌کننـد که به دنبـال به‌دست آوردن تمام خواسـته‌ها و علایق خود نیسـتند، یعنی ارضای برخی نیازها برایشان کافیست. در این روش، انعطاف‌پـذیری، مبادله و مـذاکره جایگاه ویژه‌ای دارنـد. زمانی‌که اهـداف مختلف، درجات اهمیت متفـاوتی برای طرفین دارد یا بخواهیم به یک راه‌حل موقت برسیم یا زمان تنگ است از این شـیوه اسـتفاده می‌کنیم. البته بایـد توجه کرد که افراد، اغلب آن‌چه را که از دست می‌دهند به‌خاطر می‌سپارند تا آن‌چه را که به‌دست می‌آورند و همین امر ممکن است جو بدبینی ایجاد کند. گورخر می‌تواند سـمبل این سبک باشد. او نه یک اسب سیاه است و نه یک اسب سفید. بلکه با تقسیم تفاوت‌ها، باریکه‌هـایی از دو رنـگ را انتخـاب کرده است.انتخـاب استراتژی و سـبک مـدیریت تعارض، بسـتگی به اعتماد به نفس فرد، میزان شنـاخت او از خواسـته‌ها و اهـداف طرف دیگر، میزان اطلاعـات موجـود و قابـل افشـا دربـاره‌ی افراد، انعطاف‌پـذیری طرفین و حس همکاری و مشارکت آن‌ها دارد.منبع : top leader of goldquest

?What is Conflict

Conflict." This is a word that causes most of us a great degree of discomfort, anger," frustration, sadness, and pain. The dictionary defines "conflict" as "a struggle to resist or overcome contest of opposing forces or powers strife battle. A state or condition of opposition antagonism discord. A painful tension set up by a clash between opposed and contradictory impulses." No matter how hard we try to avoid it, conflict periodically enters our lives.In the workplace, a simple disagreement between team members, if unresolved, may escalate into avoidance, inability to work together, verbal assaults, and resentment. In the worst cases, it may also lead to hostility and eventual separation from the organization. Therefore, it is important that the conflict be resolved as soon as possible.

.Click the "next" button above to continue

تعارض در سازمان

... Conflict in organizationتعارض بر دو نوع است: پایه‌ای و عاطفی

تعارض فرآیندی است که طی آن با توجه به عدم توافق در مسائل اساسی ، فردی به گونه‌ای عمدی سعی می کند در برابر کوشش‌های فرد دیگری مانع ایجاد کند تا باعث ناکامی وی در رسیدن به اهدافش شود.تعارض بر دو نوع است. پایه‌ای و عاطفی که تعارض پایه‌ای غالباً به شکل عدم توافق اساسی بر سر اهداف کار و وسائل لازم برای انجام آنها رخ می‌دهد و تعارض عاطفی مربوط به مشکلات میان اشخاص است و از احساسات درونی آنها سرچشمه می گیرد. تعارض دارای دو جنبه سازنده و مخرب می‌باشد که تعارض سازنده نتایج مثبت برای سازمان درپی دارد و تعارض مخرب به ضرر سازمان کار می کند.عوامل تعارض‌آمیز به دو دسته عوامل فردی و عوامل سازمانی تقسیم می‌شود که عوامل فردی شامل اخلاق شخصی ، شخصیت ، ارزش‌ها و عقاید و محدودیت ادراک و تفاوت در شناخت می‌باشد. عوامل سازمانی تعارض‌زا عبارتند از : ساختار سازمانی فرهنگ سازمانی ، اندازه و بزرگی سازمان ، تکنولوژی و ضوابط و مقررات.تعارض عمودی ، تعارض افقی ، تعارض صف و ستاد و تعارض نقش از جمله وضعیت‌های تعارض‌آمیز در سازمان می‌باشند.برای حل و فصل تعارض در سازمان از مدیریت مستقیم تعارض و مدیریت غیرمستقیم تعارض استفاده می‌شود. مدیریت غیرمستقیم تعارض شامل روش‌های توسل به اهداف مشترک و ارجاع سلسله مراتبی می‌باشد و مدیریت مستقیم تعارض با شیوه‌های همکاری و ابراز مخالفت ممکن می‌شود.برای متعادل سازی تعارض در سازمان از مشارکت دادن کارکنان ، ایجاد سازش تدوین دستورالعمل‌ها توزیع عادلانه امکانات و آموزش کارکنان می‌توان استفاده کرد.ضمن تشکر از آقای هوشنگ طاهری مسئول روابط عمومی اداره امورشعب استان چهارمحال و بختیاری که این مقاله را تهیه و ارسال کرده اند. توجه همکاران را به ادامه مطلب جلب می کنیم.کار روزمره مدیران تا حد زیادی بر اساس روابط شخصی با دیگران و مبادله اطلاعات استوار است . با این وجود روابط میان افراد گاهی باعث اختلافات و عدم توافق‌های بالقوه در محیط کار می‌شود. این اختلافات و عدم توافق‌ها ، گاهی مشکلاتی به وجود می‌آورند که نه تنها بر نتایج کار افراد اثر می گذارند بلکه رضایت آنان را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهند . مدیری که اصول اساسی تعارض را می‌داند دارای آمادگی بیشتری خواهد بود تا به طور موفقیت آمیز با این موقعیت‌های اجتناب‌ناپذیر ، برخورد کند. مدیران حدود ۲۰ درصد از وقت خود را برای حل و فصل تعارض صرف می کنند و شامل تعارض‌هایی است که مدیر مستقیما به عنوان یکی از طرف‌های اصلی درگیراست . در وضعیت های دیگر مدیر ممکن است در نقش واسطه یا شخص ثالث عمل کند که وظیفه‌اش این است که سعی کند تعارض بین افراد درگیر را از میان بردارد .اگر به برخی از مکالمات محل کار گوش دهید ممکن است با صحبت های مشابه جملات زیر روبرو شوید :* برای من مهم نیست شما چه می گویید ، وقت ندارم این کار را بکنم ، همین .* نمی توانم کار کردن با او را تحمل کنم ، او شخصیت خصومت آمیزی دارد .* ما به منابع نیاز داریم ، چرا به برخی دیگر همیشه بیشتر از ما توجه می کنید .* مدیر سازمان ما خودخواه است و به کارمندانش توجهی نمی کند .موضوع مورد بحث در هر مکالمه تعارض است و توانایی برخورد موفقیت آمیز با چنین تعارضی یکی از جنبه‌های کلیدی مهارت‌های میان اشخاص، در مدیریت است .یکی از عوامل عمده‌ای که سبب هدر رفتن استعداد نیروی انسانی می‌شود، تعارض فردی است که تعارض گروهی و سازمانی را به دنبال دارد . همواره حد مطلوبی از تعارض برای پرورش خلاقیت و تولید افکار و اندیشه‌های جدید در سازمان لازم است منتهی اگر تعارض از حد تعادل خارج شد سازمان را با بحران روبرو می کند .امروزه تعارض سازمانی و مدیریت تعارض از جمله مباحثی است که توجه مدیران و دست اندرکاران سازمان‌ها را به خود جلب کرده است . و این به خاطر تعارض نامتعارف داخل سازمان است که موجب اتلاف انرژی و استعداد کارکنان سازمان شده و به جای اینکه عوامل تولید منابع انسانی با ترکیب مناسب و معقول در جهت تحقق اهداف سازمان حرکت کنند درجا می زنند و سرمایه انسانی و فیزیکی را به هدر می دهند . این امر با توجه به دنیای پر رقابت فعلی خوشایند نیست .لذا لازم به نظر می رسد که

مدیران و کارکنان در مورد تعارض و انواع آن ، زمینه های ایجاد تعارض و راه‌های حل و فصل آن تا حدودی آشنایی داشته باشند.تعریف و مفهوم تعارض :در فرهنگ لغت فارسی تعارض به معنی متعرض و مزاحم یکدیگر شدن است یا با هم اختلاف داشتن .به طور کلی تعارض زمانی رخ می‌دهد که در یک وضعیت اجتماعی بر سر مسائل اساسی عدم توافق وجود دارد و یا ضدیت‌های احساسی باعث ایجاد اصطکاک بین افراد یا گروه‌ها می‌شود .به عقیده استیفن رابینز کوتاه‌ترین تعریف از تعارض عدم توافق بین دو یا چند گروه است .وی تعارض را فرایندی می‌داند که شخص الف در آن به طور عمدی می کوشد تا به گونه ای بازدارنده سبب ناکامی شخص ب در رسیدن به علایق و اهدافش شود .توماس تعارض را شرایطی می‌داند که در آن مسائل مورد توجه دو طرف ، ناسازگار و ناهماهنگ به نظر برسد . در تعریف توماس ، شرایط وضعیتی است که الزاما به معنی رفتار نیست . تعارض می‌تواند بدون درگیری و نزاع و یا جنگ و درگیری وجود داشته باشد . نزاع تنها یکی از اشکال یا حالت‌های تعارض است .مسئولیتی که کسی یا گروهی پذیرفته است ، مجموعه ارزش‌ها و اعتقاداتی که افراد دارند ،عواطف ، احساسات و نیازهای افراد و گروه‌ها و بالاخره اظهارنظرهایی که در مقابل رویدادها ارائه می‌دهند از مسائل مورد توجه است .تعارض می‌تواند بین اشخاص ،گروه‌ها ،سازمان‌ها ، ملل و حتی در سطوح پایین‌تر یعنی بین جنبه های مختلف شخصیت یک فرد و یا بین فرد و عوامل محیطی به وجود آید .منبع اساسی نگهداری تعارض فکر و مغز افرادی است که آن را تجربه می کنند . تعارض ، مستقل و خارج از وجود افراد به وجود نمی‌آید .آقای میر کمالی تعارض را فرایند ادراک و یا احساس هرگونه ناسازگاری در درون و یا بین افراد ، گروه ویا سازمان‌ها که منتهی به رفتار پنهان و یا آشکار متعارض در دو طرف شود تعریف می کند .انواع و جنبه های تعارض :تعارض به دو نوع پایه ای و عاطفی تقسیم می شود .تعارض پایه ای ، تعارضی است که غالبا به شکل عدم توافق اساسی بر سر اهداف کار و وسائل لازم برای انجام آنها رخ می‌دهد موقعی که افراد همه روزه با یکدیگر کار می‌کنند،این یک امر عادی است که دیدگاه‌های متفاوتی راجع به برخی از مسائل اساسی محیط کار به وجود آید . معمولا افراد بر سر مسائلی از قبیل اهداف سازمانی و گروهی ، تخصیص منابع ، توزیع پاداش‌ها ، خط مشی‌ها و روش‌های کار و تعیین وظایف با هم به توافق نمی رسند .تعارض عاطفی مربوط به مشکلات میان اشخاص است و از احساساتی مانند عصبانیت، عدم اطمینان، نفرت و ترس و نارضایتی و مواردی از این قبیل سرچشمه می گیرد . این تعارض تحت عنوان برخورد شخصیت‌ها معروف است. تعارض‌های عاطفی انرژی افراد را ازبین می‌برد و آنها را از اولویت‌های مهم کاری منحرف می‌سازد. ناراحت‌کننده ترین تعارض برای افراد تعارض در روابط مافوق ــزیر دست می باشد.تعارض ها دو جنبه دارند :الف) تعارض سازنده : تعارض سازنده نتایج مثبت برای گروه یا سازمان در بر دارد .این نوع تعارض به افراد درگیر فرصت می‌دهد مسائل و فرصت‌هایی را بشناسند که به گونه‌ای به دست فراموشی سپرده شده‌اند و در نتیجه خلاقیت و عملکرد بهبود می‌یابد با تشویق تعارض سازنده ابداعات و تغییرات لازم به وجود می‌آید .ب) تعارض مخرب : تعارض مخرب به ضرر سازمان و یا گروه کار می‌کند و در این گونه تعارضات عدم توافقات بین اعضای گروه یا کارمندان سازمان و حتی تعارضات بین شخصی باعث می‌شود گروه یا سازمان عملکرد خوبی ارائه ندهند و باعث کاهش کارایی و رضایت شغلی می شوند و حتی ممکن است به رفتارهای انحرافی مثل غیبت و جایگزینی و تأخیر منجر شوند .عوامل و وضعیت های تعارض آمیز ۱- عوامل فردی شامل • :اخلاق شخصی : پایبندی فرد به ارزش‌های اخلاقی است و به طور کلی در بعد اخلاق شخصی مواردی از قبیل حرص و طمع ، خودخواهی ، حسد ، خشم ، غیبت ، بدگویی ، کبر و نخوت ، دنیا گرایی و .... منجر به تشدید تعارض در سازمان می‌شود •.ویژگی‌های شخصی : با نهاد اولیه فرد ، در آغازگری ، شدت بخشیدن و یا پافشاری در تعارض مؤثر می‌باشد . برخی از مردم از لحاظ شخصیتی آرام و انفعالی وبعضی دیگر پر سر و صدا و پرخاشگر هستند . در برخی تقسیم بندی های شخصیت افراد در دسته واقع گرا ، رفتاری پرخاشگرانه را موجب می‌شود که در شکل دهی به تعارض فردی بی تأثیر نیست • .ارزش‌ها : بیانگر ایمان و اعتقادات اولیه می‌باشند و نمایانگر یک شیوه خاص رفتار و یا حالت نهایی وجود از نظر شخصی یا از دید اجتماعی به شیوه

های مخالف آن رفتار می باشد . اگر ارزش‌های متضادی در سازمان حاکم شود حاصل آن تعارضات شدیدی است که بعضا سازمان را به رکود و سکون می‌کشاند • .ادراک : روندی است که به وسیله آن افراد تأثیرات حسی خود را برای آنکه محیط خود را باب میل خود کنند تنظیم و تعبیر می‌کنند.اگر برداشت و درک نادرستی از نیازها و منش و شخصیت خود در فرد ظاهرشود و یا در صورتی که عدم درک و شناخت از گروه یا سازمان فرد به وجود آید زمینه ساز ایجاد تعارض خواهد شد .۲- عوامل سازمانی شامل : ساختار سازمانی : در صورتی که ساختار سازمان ارگانیک باشد به لحاظ اینکه انسانی ، پویا و انعطاف پذیرند زمینه بروز تعارض را تاحدود زیادی از بین می برند . درساختار مکانیکی انسان و نیازهای او کمتر مورد توجه قرار می گیرد و خود به خود تعارض ایجاد خواهد شد . فرهنگ سازمانی : فرهنگ سازمانی یک سری ارزش‌ها و باورهای راهنما ، تفاهمات و روش‌های تفکر است که در بین اعضای سازمان مشترک بوده و توسط اعضای جدید به عنوان روش‌های صحیح انجام کار و تفکر ، جستجو می‌شود. از عواملی که در زمینه فرهنگ سازمان‌ها نقش زیادی در ایجاد تعارض دارد قدرت فرهنگ است . معمولا تعارض در سازمان‌هایی که دارای فرهنگ ضعیفی هستند بیشتر است . اندازه و بزرگی سازمان : اندازه و بزرگی سازمان با رشد و توسعه سازمان بخش‌های آن به صورت قسمت‌های متعدد در می‌آید و کارکنان این قسمت‌ها چنین احساس می‌کنند که از سایر افراد شاغل در سازمان جدا شده‌اند .بزرگی سازمان باعث افزایش احتمال ایجاد تعارض در سازمان می‌شود . تکنولوژی : تکنولوژی باعث سرشکن شدن کارها و وظایف بین قسمت‌ها شده و موجب افزایش وابستگی بین قسمت‌ها می‌شود. وابستگی بین گروه‌ها موجب به وجود آمدن اوضاع و شرایطی می شود که به تضاد و تعارض می‌انجامد . ضوابط و مقررات سازمان : ضوابط و مقررات سازمان برای ایجاد نظم و همنوا کردن عملیات سازمان لازم و ضروری است ولی گاهی اوقات ضوابط و مقررات منشاء تضاد و تعارض می‌شود و آن زمانی است که قوانین برای عده‌ای اعمال و برای عده ای دیگر نادیده گرفته می‌شود .وضعیت های تعارض‌آمیز بر چهار نوع است :۱- تعارض عمودی که بین رده‌های سلسله مراتبی رخ می دهد و معمولا شامل عدم توافق مافوق_ زیر دست بر سر منابع ، اهداف ، سررسید ها و یا نتایج عملکرد است .۲- تعارض افقی که بین اشخاص یا گروه‌های یک سطح سازمانی رخ می دهد و معمولا شامل عدم همخوانی و سازگاری بر اساس اهداف ، کمیابی منابع و عوامل مربوط به روابط اشخاص است .۳- تعارض صف و ستاد که بین کارکنان صف و ستاد رخ می‌دهد و معمولا شامل عدم توافق بر سر این است که چه کسی اختیار کنترل مسائل خاصی از قبیل انتخاب کارکنان و اقدامات مربوط به خاتمه خدمت را دارد .۴- تعارض نقش زمانی اتفاق می افتد که انتظارات شغلی ، نامشخص ، ناقص و یا ناراحت کننده است که شامل مشکوک بودن انتظارات ، زیاد یا کم بودن انتظارات یا عدم سازگاری انتظارات است .حل و فصل تعارض :فرایند حل و فصل تعارض برای دستیابی به نتایج سازنده به جای نتایج مخرب را می‌توان به صورت مستقیم و غیر مستقیم دنبال کرد . اگرچه همیشه نمی‌توان به وضعیت ایده آل دست یافت یکی از اهداف مهم مدیریت تعارض عبارت است از دستیابی به رفع تعارض یا آماده کردن مقدمات آن ؛ یعنی وضعیتی که دلایل اساسی تعارض منتفی می‌شوند .مدیریت غیر مستقیم تعارض به طور فعالانه با تعارض برخورد می کند ولی این کار را بدون درگیر کردن طرفین تعارض در روابط متقابل و مستقیم شخصی ، انجام می‌دهد. یکی از روش‌های مدیریت غیر مستقیم تعارض توسل به اهداف مشترک است . توسل به اهداف مشترک عبارت است از تلاش برای متمرکز کردن افکار طرفین در حال تعارض بالقوه یا بالفعل روی اهداف بالاتری که برای آنها حایز اهمیت است .روش مؤثر دیگر ارجاع سلسله مراتبی می باشد که با استفاده از زنجیره فرماندهی ، تعارض را برطرف می کند . در این روش مشکلات صرفا به رده های سلسله مراتب ارجاع می شوند تا مدیران ارشد آنها را برطرف کنند.از روش‌های مدیریت مستقیم بر تعارض همکاری می باشد در این روش به ارضای خواست‌های طرف دیگر در وضعیت تعارض تمایل نشان داده می‌شود . روش دیگر در این زمینه ابراز مخالفت می‌باشد در این شیوه به ارضای خواست‌های خود در وضعیت متعارض تمایل نشان داده می‌شود .مشاوران مدیریت به طور کلی توافق دارند که تعارض واقعی زمانی به وجود

می آید که نتایج حاصله برای تمام طرفین تعارض مورد رضایت باشد.متأسفانه کلیه تلاش‌های مدیریت مستقیم تعارض به این نتیجه نمی‌رسد و شرایطی وجود دارد که یکی از طرفین از نتایج حاصله نفع می برد و یا هیچکدام از آنها از نتایج نفع نمی‌برند .برای متعادل سازی تعارض در سازمان می توان :۱- مشترکات کارکنان را تقویت کرد .۲- از استراتژی سازش در سازمان استفاده شود .۳- زمینه مشارکت کارکنان را در زمینه های مختلف به وجود آورد .۴- دستورالعمل های وحدت آفرین تدوین و طراحی شود .۵- امکانات را عادلانه توزیع کرد .۶- کارکنان را آموزش داد. What is conflict?Some typical definitions of conflict include: * Disagreeing with another. * Difference of opinion with another. * Complaints about our performance. * Criticism of our behavior or attitude. * Negative evaluation of our performance. * Fighting with another. * Stress inducing event in which we are confronted in a negative way. * A test of our power. * A threat to our control. * Matching of wills. * An anger producing event. * A threat to our security. * Taking a risk. * Speaking out for our beliefs. * Risking the loss of acceptance. * A time when no one is communicating whether people are angry silently or are yelling at one another. * Someone acting in direct opposition to our request. * Defending our rights when they are being ignored. In a positive sense, conflict can be a/an: * Time of growth for the parties involved. * Time in which problems can be solved creatively by looking together at a variety of alternatives. * Chance to evaluate our performance objectively. * Time for us to increase our knowledge of one another. * Chance to reveal our unique ways of thinking, acting, and feeling. * Chance to show understanding, respect, and acceptance of the unique ways in which others think, act, and feel. * Chance to be ``devil's advocate'' in regard to our position, attitudes, and beliefs. * Opportunity to clarify our roles and functions in certain situations. * Opportunity to clarify and define the rules of interaction in an attempt to strengthen our relationships. * Process by which feelings ultimately can be aired openly and freely. * Compromise that will leave all parties involved in a winning situation. * Breath of fresh air in a stagnating relationship. * Moment of honesty, which can result in a lifetime of improved communication. * Opportunity to draw close to one another in intimate self-disclosure. * Way in which we recognize our deficiencies and brainstorm alternatives to correct them. * Challenge to growth. * Chance to ``problem solve,'' creating a more productive environment. * Time to talk and communicate openly and honestly, reducing hostility, anger, or misunderstanding in relationships. * Time to clarify our expectations of others a time to modify existing rules or sanctions based on our expectations.

تاثیر موانع ارتباط فردی بر تعارض سازمانی

... Conflictارتباطات از عوامل بنیادی هویت سازمان و جوهره اصلی مدیریت استدکتر علی اصغر فانی – محبوبه عرب کلمری چکیده‌ارتباطات از عوامل بنیادی هویت سازمان و جوهره اصلی مدیریت است. همچنین مدیران به خوبی می‌دانند که تعارض پاره‌ای اجتناب ناپذیر از حیات سازمانی است بنابراین، برای مدیران اهمیت دارد که پدیده‌های تأثیر‌گذار بر تعارض را شناسایی کنند. تعارض می‌تواند کارکردی یا غیر کارکردی باشد. در مقاله حاضر تعارض غیر کارکردی مد نظر است و از میان عوامل مؤثر بر تعارض سازمانی، موانع ارتباط فردی بررسی می‌گردد. پنج مؤلفه موانع ارتباط فردی تحت عناوین عدم گشودگی، عدم همدلی، عدم حمایتگری، عدم مثبت‌گرایی و عدم تساوی مورد بررسی قرار گرفته است.مقدمهاز مهمترین عوامل اساسی در اعمال مدیریت ، انسان است . مهمترین سرمایه سازمان نیروی انسانی آن است. توجه به نیروی انسانی در سازمانها طی سالهای اخیر بخش عظیمی از زمان وسرمایه سازمانهای پیشرو را به خود اختصاص داده است. رشته ارتباطات سازمانی بسیاری از دشواریهای سازمانی را تحلیل وبرای آ نها راه حل مناسب می یابد.(فخیمی،۱۳۷۹،ص ۴۱۰).ایجاد سازمان تحت شرایطی که استقرار ارتباطات مشکل و یا به کلی غیر ممکن باشد کاری بیهوده است. همچنان که «هربرت سایمون» اظهار داشت که: «سازمان نمی‌تواند بدون ارتباط وجود داشته باشد.» «چستر بارنارد» می‌گوید: «تهیه یک سیستم ارتباطی از جمله وظایف اساسی مدیر است.»مفهوم ارتباطاتدر فرهنگ فارسی معین، ارتباط به صورت زیر تعریف شده است: «ارتباط از نظر لغوی واژه‌ای است عربی از باب افتعال، که در فارسی به صورت مصدری و به معنای پیوند دادن، ربط دادن و به صورت اسم مصدر به معنی بستگی، پیوند،پیوستگی و رابطه استعمال می‌شود (معین، ۱۳۶۰،ص۱۹) در فرهنگ مدیریت تعاریفی چون: «نقل و انتقال اطلاعات، دیدگاهها، نگرشها یا احساسات فرد یا گروهی به فرد یا گروه دیگر آمده است (صائبی، ۱۳۷۱،ص ۱۲۱).کلمه ارتباطات (Communication) از لغت Communicar مشتق شده است که این لغت خود در زبان لاتین به معنایTo make Common یا عمومی کردن و به عبارت دیگر، در معرض عموم قرار دادن است (پیرسون و نلسون ،۱۹۸۳،ص۵) .هربرت سایمون ارتباطات را اینگونه تعریف می‌کند: هر فراگردی که به وسیله آن مقدمات تصمیم‌گیری از یک عضو سازمان به عضو دیگر انتقال داده شود(هوی و میسکل، ۱۳۷۱، ص۲۱۲).ارتباطات عبارت است از مبادله اطلاعات و کاری که بر روی انتقال آن به دیگران صورت می‌گیرد (فرنک و لارسن ،۱۹۷۲،ص۳).در یک عبارت ساده، ارتباطات را می‌توان تبادل اطلاعات و انتقال معنی دانست (کتز و کن ،۱۹۶۹،ص۲۲۳).اثربخشی در ارتباطات میان فردیارتباطات میان فردی همچون اشکال دیگر رفتارانسانها، می‌تواند در دو حد غایی بسیار اثر بخش و بسیار غیر اثر بخش مطرح شود. به احتمال بسیار فراوان هیچ رفتار متقابل انسانی نمی تواند کاملاً موفقیت آمیز و یاکاملاً شکست و ناکامی باشد. می‌تواند بهتر شود و در مقابل، احتمال بدتر شدن آن نیز می‌رود.ویژگیهای زیر به طور معنی داری بر اثر بخشی ارتباطات میان فردی تأثیر دارند:گشودگی: مفهوم کیفی گشودگی، حداقل در سه جنبه اساسی ارتباطات فردی، خود را بروز می‌دهد. اول فرستنده پیام در ارتباطات میان فردی باید فردی باشد، که خود را در مقابل طرفهای ارتباطی خود بگشاید و با یک گشودگی نسبی با آنها مواجه شود. به عبارت دیگر، هر کس می‌تواند بخش عظیمی از اطلاعات مربوط به خود را که می‌تواند در فراگرد ارتباطات میان فردی مؤثر واقع شود، مخفی کرده و در نتیجه فراگرد ارتباطی را از مسیر طبیعی خود خارج سازد. دومین جنبه از گشودگی اشتیاق فرستنده پیام یا مبدأ ارتباطی به وانمود کردن و بروز دادن صادقانه محرکات وارد بر خود است و اینکه براو چه تأثیری نهاده اند. اغلب انسانها علاقمندند که دیگران در مقابل گفته‌ها و یا اعمال آنها عکس العمل واضحی از خود نشان دهد. سومین جنبه از گشودگی که برای اولین بار توسط «آرتور بوچنر» و «کلیفورد کلی» مطرح شده است با مفهوم تملک احساسات و تفکرات مرتبط است. و چنین تعبیر می‌شود که شخص مورد نظر احساسات و تفکرات خود را که کاملاً در اختیار اوست و خود به آنها کاملاً واقف است و مسئولیت آن را عهده دارد به اطلاع دریافت کننده پیام برساند.همدلی: شاید یکی از دشوارترین جنبه‌های کیفی ارتباطات به کارگیری همدلی در یک رابطه متقابل است. همدلی یعنی فرستنده پیام و گیرنده پیام هر دو به یک احساس یگانه دست یافته‌اند. سه گام برای به کارگیری و

بالا- بردن مهارتهای مربوط به همدلی عبارتند از: نخستین گام، پرهیز از قضاوت و ارزیابی رفتار طرف مقابل است. دومین گام درک احساسات و عواطف طرف مقابل است. درک خواسته‌ها و نیازها، آمال، تواناییها، تجارب، بیمها و هراسهای طرف مقابل، ما را بر آن می‌دارد که او را بهتر بشناسیم و پی به احساسات و عواطف او ببریم و بتوانیم با او بهتر همدلی کنیم. گام سوم، باید بکوشیم آنچه دیگری براساس نگرش و توانایی خود تجربه کرده است مانیز تجربه کنیم. مهم است که بدانیم این تجربه می‌باید براساس نگرش و احساسات او باشد نه آنچه خود می‌اندیشیم. خود را کاملاً- در جای او و به جای او قرار دادن و نقش او را ایفا کردن ما را بر آن می‌دارد که او را بهتر درک کنیم.حمایتگری: یک رابطه میان فردی مؤثر و قابل اتکاء رابطه‌ای است که در یک فضای حمایتگرانه شکل گرفته باشد. ارتباطات میان فردی باز و همدلانه نمی‌تواند در یک فضای توأم با هراس و تهدید دوام یابد و دیر یا زود به گسستگی رابطه منجر می‌شود. اگر شرکت کنندگان در یک فراگرد ارتباطی احساس کنند که از سخنان و کردار آنان انتقاد به عمل می‌آید و مورد تهاجم قرار می گیرند، از هر اقدامی که به نشان دادن خواسته‌ها و نیازها و یا مکنونات درونی آنها بینجامد، پرهیز می کنند.مثبت گرایی: مثبت گرایی در یک رابطه میان فردی حداقل به سه جنبه یا عوامل مختلف تکیه دارد. اول، ارتباط میان فردی زمانی به درستی شکل می گیرد و پرورش پیدا می‌کند که احترام مثبت و معینی برای خویشتن در نظر داشته باشیم. کسانی که در مورد خود مثبت می‌اندیشند این احساس مثبت را به دیگران منتقل و آنان را وادار به مثبت پنداری می کنند. دوم، ارتباطات میان فردی زمانی به درستی شکل می گیرد که احساسات خوشایند خود را نسبت به طرف مقابل به او منتقل کنیم. روشن است که این در وجود شخص مقابل، اثر مثبت گذارده و او را بر آن می‌دارد و تشویق می کند که در ارتباط مورد نظر فعال‌تر برخورد کرده و سطح ارتباطی خود را به تراز بالاتری بکشاند. سوم، یک احساس مثبت و خوشایند در مورد وضعیت عمومی حاکم بر ارتباطات، برای تعامل یا میان کنش اثر بخش بین دو یا چند نفر بسیار حیاتی و مهم است. به عبارت دیگر، عدم مشاهده تمایل و اشتیاق از سوی مخاطب یا مخاطبان، فرستنده پیام را به سوی انصراف از ارتباط و گسستگی ارتباطی می کشاند.تساوی: تساوی خاصیتی ویژه است. یک فرد ممکن است با هوش تر، قوی‌تر، ثروتمندتر و حتی سالم‌تر باشد. هرگز دو نفر از تمام جنبه‌ها با یکدیگر مساوی نخواهد بود. با وجود این عدم تساوی، ارتباطات میان فردی عموماً زمانی مؤثرتر خواهد بود که فضای حاکم فضایی مبتنی بر تساوی باشد. این بدان معنی نیست که افراد غیر مساوی نمی‌توانند ارتباط برقرار کنند. در حالی که اگر بخواهند ارتباط آنان با یکدیگر ارتباطی مؤثر باشد، باید تساوی در شخصیت آنها مورد توجه باشد و یا اینکه به نقاط مشترک که نوعی تساوی است تأکید بیشتری شود. این بدان معنی است که می‌باید در ارتباطات میان فردی سیاست یا خط‌مشی خاصی وجود داشته باشد که از طریق آن به شناسایی ویژگیهای فردی طرفین ارتباط، دست یافت. نکته‌ای که حایز اهمیت است این است که طرفین ارتباط در نظر داشته باشند که هر دو انسان هستند و موجوداتی گرانبها که هر یک دارای خصیصه‌هایی هستند که به نوبه خود می‌تواند برای دیگران ارزشمند باشد (فرهنگی ، ۱۳۸۰، صص ۱۲۱– ۱۱۲).موانع ارتباط فردیبه طور کلی هر عاملی که مزاحم تبادل اطلاعات بین فرستنده و گیرنده پیام بشود از موانع ارتباطات محسوب می شود با توجه به اهمیت فراوان ارتباطات در سازمانها ، برای مدیران نهایت اهمیت را دارد که پدیده های خاصی را که به صورت مانع بر جریان سالم ارتباطی اثر می گذارند وآ ن را دچار کندی و پیچیدگی و یا اصولا مسدود می‌کنند، شناخته و در رفع آن کوشش کنند (کرتلند ،۱۹۸۹، ص۱۴۷).ارتباط فردی، فرایند تبادل اطلاعات و انتقال معنی میان دو نفر یا درون یک گروه است. موانع فردی یا موانعی که با عامل انسانی ارتباط پیدا می کند شامل مسائلی می شود که خصوصیات گیرنده و فرستنده پیام و اختلاف بین دو طرف را زیر سؤال می برد (رضائیان،۱۳۷۴، ص۲۲۹).مفهوم تعارض در سازمان«والتون» و «مک کرسی» از صاحبنظران سازمانی، تعارض را تعامل عمومی و آگاهانه دو یا چند واحد پیچیده اجتماعی که برای تعریف یا بازشناسی شرایط وابستگی و به هم مرتبط بودن خود در تلاش هستند تعریف کرده اند (هامتون، ۱۹۸۱، ص ۳۵۶). «مولینز» تعارض را اینگونه تعریف می کند : رفتار عمدی و آگاهانه که به منظور جلوگیری و ممانعت از

تحقق اهداف سایر افراد صورت می گیرد (مولینز،۱۹۹۰،ص۴۹۵).«لوزیر» تعارض را عدم توافق بین دو یا چند گروه تعریف می کند (پرداختچی،۱۳۷۹،ص۸۲).به زعم دفت تعارض عبارت است از نوعی رفتار بین گروههای سازمانی البته هنگامی که عده ای خود را متعلق به گروه می دانند و چنین می پندارند که سایر گروهها مانع از رسیدن آنها به هدف و مقصودشان می شوند (رابینز،۱۳۷۴، ص۲۱۲).دیدگاههای متفاوت پیرامون تعارضدر طول سالهای اخیر سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمانها وجود دارد.الف – نظریه سنتی تعارض : این نظریه که اولین دیدگاه در زمینه تعارض است عقیده دارد که تعارض بدواً مضر بوده و همیشه دارای اثر منفی بر روی سازمان است. در برابر این بینش مدیران مجبور بودند در حذف تعارض به اقتدار رسمی سازمان تکیه زده و به تجدید ساختار دست بزنند و همین باعث بروز رفتارهای ریاکارانه در سازمان می شود. «این دیدگاه درزمان اوج مدیریت علمی توسعه پیدا کرده است» (شاهرکنی ،۱۳۸۰، ص ۲۲)ب – نظریه روابط انسانی : این نظریه تعارض را یک پدیده طبیعی و اجتناب ناپذیر در همه سازمانها می داند و با موجودیت آن در سازمان موافق است . اینان معتقدند که تعارض قابل حذف و از بین بردن نیست و در مواردی وجود آن به نفع سازمان است. این نظریه از اواخر ۱۹۴۰ تا نیمه دوم ۱۹۷۰ رواج داشت.ج – نظریه تعاملی تعامل گرا) : در حال حاضر تئوری تعارض، حول محور دیدگاهی می چرخد که آن را مکتب تعامل می نامند. اگر چه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت ولی در مکتب تعاملی بدین سبب پدیده تعارض مورد تأیید قرار می‌گیرد که یک گروه هماهنگ، آرام و بی دغدغه مستعد این است که به فطرت انسانی خویش برگردد، یعنی احساس خود را از دست بدهد ، تنبلی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده تغییر ، تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد. نقش اصلی این شیوه تفکر درباره تعارض این است که این پدیده مدیران سازمانها را وادار می کند که در حفظ سطح معینی از تعارض بکوشند و مقدار تعارض را تا حدی نگه دارند که سازمان را زنده ، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد (رابینز، ۱۳۷۴، ص۷۲۱) البته این بدان معنا نیست که هر نوع تعارض و با هر شدت خوب است، بلکه آن نوع تعارضاتی مورد تأیید است به اهداف گروه و سازمان را تقویت کرده، عملکرد آن را بهبود بخشند از این رو تعارض مداوم می تواند عملکرد آن را در جهت منفی سوق داده و حتی ادامه حیات مؤسسه را به خطر اندازد شاهرکنی ، ۱۳۸۰ ، ص ۲۳) تعارض سازنده در برابر تعارض مخربطبق نظریه تعاملی بعضی از تعارضها از هدفهای سازمانی پشتیبانی می کنند که به این نوع تعارضات ، تعارضات سازنده می گویند و برخی دیگر مانع از تحقق هدفهای سازمانی می شوند . که به این نوع از تعارضات ، تعارض مخرب می گویند. حد و مرز بین تعارض سازنده و مخرب به طور روشن مشخص نیست. هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد . امکان دارد یک نوع با یک مقدار از تعارض در یک شرایطی موجب افزایش سلامتی و تحقق هدفهای سازمانی شود که در آن حالت تعارض سازنده است. ولی ممکن است در سازمان دیگری یا در همین سازمان و در زمان دیگری بسیار مخرب باشد. ملاک تشخیص تعارض سازنده یا مخرب، عملکرد سازمان است. «روبرت اونز» تعارض سازنده و مخرب را به صورت یک مارپیچ نشان می دهد و اذعان می‌دارد که اگر پاسخ مدیر به تعارض منفی باشد تعارض مخرب) و جوی را ایجاد کند که در آن شرایط و اوضاع سازمان متشنج گردد یک مارپیچ رو به پایین خواهیم داشت که در آن تعارض موجب ناکامی و در نهایت به کاهش سلامتی سازمان منجر می‌شود. (شکل ۱)اگر مدیریت تعارض اثربخش باشد یعنی تعارض سازنده ایجاد کند و به فکر درمان و حل مشکل باشد و بر همدستی و اشتراک مساعی در سازمان تأکید داشته باشد یک مارپیچ رو به بالا به وجود می‌آید که در آن ضمن دادن پاسخ مثبت به تعارض، از آن به عنوان عاملی برای بهبود عملکرد سازمان استفاده می شود. بنابراین، درچنین وضعیتی جو اشتراک مساعی و فرهنگ همکاری و حمایت در سازمان توسعه می یابد (بزاز جزایری،۱۳۷۷، ص۲۳). (شکل ۲)ارتباطات و تعارض سازمانیمدیران به خوبی می دانند که تعارض پاره ای اجتناب نا پذیر از حیات سازمانی است و ارتباطات نارسا عامل اساسی تعارض سازمانی است.تعارض سازمانی مبتنی بر ادراک متفاوت درباره مسائل مختلف سازمانی و ارتباط تنگاتنگ رفتار افراد است. ارتباطات نامناسب و موانع آن، شکل گیری مسائل ناسازگار را تقویت می کند و

تعارض را شکل می‌دهد. احساسات و ادراکات افراد را در هنگام تعارض منتقل کرده، مبنایی برای تعارضهای بعدی را فراهم می کند. بنابراین، ارتباطات در هر جنبه ای از تعارض چه در آشکار شدن یا فرو نشاندن آن، چه در ابراز آزادانه مخالفت و ارزیابی مسائل مؤثر است.توسعه مهارتهای ارتباطی و توجه به موانع ارتباطی در جهت حل تعارضهای سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. درک ستیز های سازمانی بدون توجه به ارتباطات امکان پذیر نیست. به عبارت دیگر، ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می توان در نبود ارتباطات مؤثر، نقص سیستم ارتباطی یا بطور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد .ارتباط مؤثر هنگامی برقرار می شود که درک و استنباط گیرنده از پیام با قصد و نیت فرستنده مطابقت داشته باشد.بدون همکاری بین افراد موجودیت سازمان به مخاطره می افتد و بدون استقرار ارتباط مؤثر تحصیل همکاری ممکن نیست. سوءتفاهم های ارتباطی بین همکاران ممکن است به کدورت، اختلاف نظر و تعارض منجر شود. (جمعی از استادان مدیریت، ۱۳۷۸،ص ۸۷) این سوء تفاهم ها در کارکرد سازمانی خلل ایجاد می کند.ارتباطات و نقش آن در تعارض به صورتی بالقوه هم توانایی ایجاد محرک و پویایی در سازمان و کمک به توسعه کمی و کیفی فعالیتهای آن و بالاخره موفقیت آن در دستیابی به مقاصدش را دارد و هم قادر به ایجاد سد و مشکل در راه رسیدن به هدفهای سازمان و ایجاد اختلال و نابسامانی در فعالیتهای آن است.بدین ترتیب پرداختن به مقوله ارتباطات و شناخت تأثیرات مثبت و منفی آن بر تعارض و روشهای این نفوذ، ضروری می نماید.تحقیق موردیدر این بخش از مقاله تحقیقی که در زمینه تأثیر موانع ارتباطی در ایجاد تعارض صورت گرفته را مورد بررسی قرار می دهیم .جامعه تحقیق حاضر، معلمان و مدیران مدارس متوسطه نظری دولتی سطح شهر تهران است. در این تحقیق دبیرستان به عنوان یک خوشه منظور گردید و از کل ناحیه های آموزش و پرورش شهر تهران، تعدادی به شیوه تصادفی انتخاب شد، سپس از درون هر ناحیه تعدادی دبیرستان به تصادف برگزیده شدند.آنگاه در دبیرستانهای منتخب بین کل مدیر ومعلمان تعداد ۳۰۰ پرسشنامه توزیع گردید و در نهایت از این تعداد پرسشنامه، تعداد ۲۳۷ پرسشنامه بازگشت دادەشد که قابلیت تجزیه و تحلیل را داشت .این تحقیق از نظر هدف تحقیق از نوع تحقیق کاربردی است. طرح تحقیق در این پژوهش، تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بر حسب تحلیل رگرسیون است.به منظور جمع آوری اطلاعات از معلمان و مدیران، از پرسشنامه استفاده گردید، پس از طراحی پرسشنامه پایایی و روایی آن آزمون گردید و تعداد ۳۰ پرسشنامه بین مدیر و معلمان توزیع گردید و همچنین از آنان خواسته شد که ضمن پاسخ به پرسشها، موارد ابهام را ذکر کنند. در این تحقیق برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای اطلاعات ۳۰ پرسشنامه توزیع شده اولیه، ۰/۸۵۹ ?= به دست آمد.این تحقیق مشتمل بر پنج فرضیه به شرح زیر است:۱- عدم گشودگی ارتباطی بین مدیر و معلمان در ایجاد (افزایش) تعارض در مدرسه مؤثر است.۲- عدم همدلی بین مدیر و معلمان در ایجاد (افزایش) تعارض در مدرسه مؤثراست.۳- عدم روحیه حمایتگری بین مدیر و معلمان در ایجاد (افزایش) تعارض در مدرسه مؤثر است.۴- عدم مثبت گرایی در ارتباط بین مدیر و معلمان در ایجاد (افزایش) تعارض در مدرسه مؤثر است.۵- عدم تساوی بین مدیر و معلمان در ایجاد (افزایش) تعارض در مدرسه مؤثر است.در جهت بررسی روابط بین متغیر وابسته و متغیرهای مستقل تحقیق از تحلیل رگرسیون خطی چند متغیره استفاده شده است.در تجزیه و تحلیل آماری این تحقیق، تحلیل رگرسیون در سطح معنی داری ۵ درصد دارای ضریب همبستگی ۰/۹۱۷ است که شدت رابطه متغیرهای مستقل به طور کلی با متغیر وابسته را نشان می دهد و ضریب تعیین ۰/۸۴۱ است که معرف میزان تغییر پذیری در متغیر وابسته است که بوسیله رگرسیون توضیح داده می‌شود این مقدار نشان دهنده معتبر بودن مدل است.* این مقاله در ماهنامه تدبیر به چاپ رسیده است.نتیجه گیریارتباطات سازمانی هر چند رشته ای نو در پهنه علوم انسانی است اما به سرعت رشد یافته و نظر بسیاری از متفکران علوم رفتاری را به خود جلب کرده است تا جایی که بسیاری از دشواریهای سازمانی را تحلیل وبرای آ نها راه حل مناسب یافته است. برخی از متفکران ارتباطات سازمانی که در سالهای اخیر به عنوان مشاور مدیریت به یافتن نارساییهای سازمانی پرداخته اند، بر این اعتقادند

که بسیاری از مسائل و مشکلات حاکم بر سازمان از بافت نادرست ارتباطی و عدم توجه به ظرایف ارتباطات سازمانی بوده است و اگر مدیران بر این امور واقف بودند، چه بسا با اثربخشی بهتر و بیشتر، کارهای مربوط به خود را انجام می‌دادند. ارتباطات و نقش آن در تعارض به صورتی بالقوه هم توانایی ایجاد محرک و پویایی در سازمان و کمک به توسعه کمی و کیفی فعالیتهای آن و بالاخره موفقیت آن در دستیابی به مقاصدش را دارد و هم قادر به ایجاد سد و مشکل در راه رسیدن به هدفهای سازمان و ایجاد اختلال و نابسامانی در فعالیتهای آن است.دراین مقاله نیز سعی گردید در کنار مرور مبانی ادبیات ارتباطات و تعارض ، نتایج یک تحقیق موردی نیز ارائه گردد.نتایج ذیل در بررسی فرضیات تحقیق به دست آمده است :- وجود رابطه علی بین عدم گشودگی و تعارض غیر کارکردی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد.- وجود رابطه علی بین دو مولفه عدم همدلی و تعارض غیر کارکردی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد.- وجود رابطه علی بین دو مولفه عدم حمایتگری و تعارض غیرکارکردی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد.- وجود رابطه علی بین دو مولفه عدم مثبت گرایی و تعارض غیر کارکردی در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد شد.- وجود رابطه علی بین عدم تساوی و تعارض غیر کارکردی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد.منابع و ماخذ:-۱ بزاز جزایری، سیداحمد، مهارتهای مدیریت تعارض، نشریه تدبیر، شماره ۸۶ مهر ماه ۱۳۷۷.۲- شاهرکنی، سید حبیب الله، راهکارهای رویارویی با تعارض، نشریه توسعه مدیریت، شماره ۳۴ ، بهمن ۱۳۸۰ .۳- رضائیان، علی، اصول مدیریت، چاپ ششم، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۴.۴- رابینز، استیفن، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان، علی – اعرابی، سید محمد، جلد دوم، چاپ سوم، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۰ .۵- فخیمی، فرزاد ، سازمان و مدیریت، چاپ اول، تهران، نشر هوای تازه، ۱۳۷۹.۶- فرهنگی، علی اکبر، ارتباطات انسانی، چاپ پنجم، تهران، انتشارات خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۰.۷- صائبی، محمد، فرهنگ مدیریت، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.۸-هوی، وین.ک، میسکل، سیسیل. ج، مدیریت آموزشی، ترجمه سیدعباس زاده، میرمحمد، جلد دوم، چاپ اول، انتشارات دانشگاه ارومیه، ۱۳۷۳. ۹-, Courtland L.Bovee and Thill. V Jahn Business Communication Today, ۲ nd ed, New York: Random House ۱۹۸۹.۱۰- Dance, Frank E.X.and C.Larson, Speech Communication:Concepts and Behaviour, NEW York: Holt , Rinehart Winston, ۱۹۷۲ .۱۱- Katz Robert and Kahn Robert, The Social Psychology of Organization , New York: John will yand sons, ۱۹۶۹.۱۲- Mullins , Lauria, Management & Organizational Behaviour , ۲ nd. Ed. London, Pitman, ۱۹۹۰.۱۳- Pearson.C Judy and Nelson.E paul, Understanding and Sharing, Wm.c.Brown Company publishers, ۱۹۸۳.

تعارض پدیده ای اجتناب ناپذیر در سازمان ها

... Conflictبطور کلی عدم توافق بین دو یا چند عضو یا گروه سازمان را تعارض می گویند

تعارض پدیده ای اجتناب ناپذیر در سازمانهادر بسیاری از سازمانها تعارض به صورت یک مساله جدی وجود دارد . شاید در همه جا این پدیده دارای چنان قدرتی نباشد که موجب انحلال شرکت گردد . ولی تردیدی نیست که می تواند بر عملکرد سازمان اثرات ناگوار بگذارد ، یا شرایطی پدید آورد که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست بدهد . ولی هر تعارضی بد نیست و این پدیده همان سکه ای است که دو رو دارد ، روی مثبت و روی منفی . برای روشن شدن مطلب لازم است تعریفی از تعارض و دیدگاههای مربوط به آن ارائه گردد .بطور کلی عدم توافق بین دو یا چند عضو یا گروه سازمان را تعارض می گویند ، که این عدم توافق ریشه در این مساله دارد که آنها بایستی در منابع محدود شریک گردند و یا دارای ارزشها ، اهداف و وضیعیتهای متفاوتی هستند . یکی از دشواریهای موجود تفاوت موجود بین تعارض و رقابت است . وقتیکه اهداف گروههای درگیر ناسازگار

است اما گروهها نمی توانند مانع یکدیگر شوند ، رقابت وجود دارد ، اما اگر فرصت برای مداخله باشد و از این فرصت استفاده هم بشود منجر به ایجاد تعارض می گردد . از طرفی همکاری زمانی است که دو گروه یا بیشتر برای کسب اهداف متقابل با یکدیگر کار می کنند . احتمال اینکه تعارض و همکاری در کنار یکدیگر باشند وجود دارد . نقطه مقابل همکاری ، تعارض نیست ولی فقدان همکاری موجب تعارض می شود . مدیران باید بکوشند راههایی بیابند که تعادلی بین تعارض و همکاری برقرار شود . دیدگاههای مربوط به تعارض :۱)دیدگاه سنتی : اساس این دیدگاه بر این فرض گذاشته شده است که تعارض بد است . این دیدگاه منجر به ارائه روش ساده می گردد و بر اساس آن باید رفتار افراد را مورد توجه قرار داد که باعث بروز تعارض می شوند . از آنجا که باید از هر نوع تعارضی پرهیز کرد ، بنابراین تنها باید به علتهایی توجه کرد که موجب بروز تعارض می شود و برای بهبود عملکرد گروه ، سازمان باید این شیوه های ویرانگر را اصلاح نماید . ۲)دیدگاه روابط انسانی : کسانی که از این دیدگاه به پدیده تعارض می نگرند ، چنین استدلال می کنندکه وجود تعارض در گروهها یک امر طبیعی است و از آنجا که پدیده تعارض یک منشاءطبیعی دارد ، مکتب مذبور توصیه می کند که باید موجودیت آنرا پذیرفت . آنها بر این باورند که از بین بردن تعارض غیر ممکن است و نیز اینکه موارد زیادی وجود دارد که تعارض به نفع گروه است و عملکرد را بهبود می بخشید . ۳)دیدگاه تعامل : در حال حاضر تئوری تعارض حول محور دیدگاهی می گردد که آن را دیدگاه تعامل می نامند . اگر چه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت ولی در دیدگاه تعامل پدیده تعارض بدین سبب مورد تایید قرار می گیرد که یک گروه هماهنگ ، آرام و بی دغدغه مستعد این است که به فطرت طبیعی خویش برگردد یعنی احساس خود را از دست بدهد، نقش اصلی این شیوه تفکر این است که این پدیده رهبران گروه را وادار می کند که در حفظ سطح معینی از تعارض بکوشد و مقدار تعارض را درحدی نگه دارند که بتواند گروه را زنده ، با تحرک ، خلاق و منتقد خود نگه دارد . پس از پذیرفتن این دیدگاه ، گفتن اینکه تعارض چیز خوب یا بدی است حرف معقول یا گفتار درستی نخواهد بود ، اینکه آیا تعارض خوب است یا بد ، به نوع تعارض بستگی دارد . به ویژه لازم است تفاوت تعارض سازنده و ویرانگر مشخص شود . وجه تمایز بین سازنده یا ویرانگر بودن تعارض کاملاً مشخص نیست . هیچ سطحی از تعارض نمی تواند درهمه شرایط قابل قبول یا مردود باشد . امکان دارد یک نوع یا یک مقدار از تعارض که دریک گروه خاص موجب بهبود عملکرد می شود ، در گروهی دیگر بسیار ویرانگر باشد . ملاک یا شاخص اصلی ، عملکرد گروه است . از آنجا که موجودیت گروه برای تامین یک یا چند هدف است . پس باید گفت که واژه سازندگی ، با توجه به اثری که تعارض بر گروه دارد تعریف می شود . بطور کلی تعارض می تواند در این موارد سازنده باشد : هنگامی که بتواند کیفیت تصمیمات را بهبود بخشد ، زمانیکه موجب ابتکار عمل ، نوآوری و خلاقیت شود ، هنگامیکه مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر شود یا بتواند موجب حل مسائل ، کاهش فشارهای روانی و تنشهای درون گروهی گردد و در نهایت هنگامیکه بتواند جو و محیط داوری و پدیده تحول را تقویت نماید . از طرف دیگر اینکه تعارض یا تضاد بین اعضای گروه نتیجه های مخرب به بار می آورد و بر عملکرد گروه اثرات منفی می گذارد . چیزی است که نیاز به اثبات ندارد . در این زمینه مطالب و نوشته های زیادی وجود دارد مبنی بر اینکه تعارض باعث می شود اثربخشی گروه کاهش یابد . از جمله نتایج نامطلوبی که در اثر تعارض ویرانگر حاصل می شود اینست که ارتباطات ضعیف می شود ، گروه انجام خود را ازدست می دهد و نیز اینکه هدفهای گروه تحت الشعاع نزاعها و کشمکشهایی قرار می گیرد که بین اعضا وجود دارد . این نوع تعارض در حالت بسیار شدید موجب متوقف شدن عملیات و احتمالاً از هم پاشیدن گروه می شود . تحقیقاتی که در مورد تعارض انجام شده ، هنوز نتوانسته است شرایطی را تعیین کند که در آنها تعارض شدیدتر موجب سازندگی بیشتری شود . در این حالت دو فرضیه وجود دارد ؛ نخست ، حالتی که درآن تعارض در شدیدترین وضع خود وجود دارد ، نمی تواند به هیچ وجه سازنده باشد . احتمالاًتعارض درحالت یا وضعی می تواند سازنده باشد که سطح تضاد و مخالفت بین اعضاء گروه اندک ، معتدل و کنترل شده باشد . دوم ، نوع فعالیت

گروه هم به عنوان عاملی در نظر گرفته شود که تعیین کننده میزان سازندگی گروه می باشد . چنین فرض می شود که هراندازه گروه در فرآیند تصمیم گیریهای خود خلاق تر باشد و ابتکار عمل بیشتری به خرج دهد ، احتمال آن بیشتر است که تضاد بین اعضاء گروه موجب سازندگی بیشتری شود . گروههایی که برای مسائل خود باید در پی راه حلهای جدید و ابتکاری برآیند (مثل گروههای تحقیق ، تبلیغات و سایر گروههای حرفه ای و متخصص) از پدیده تعارض و اختلاف نظر بین اعضاء سود بیشتری خواهند برد . البته در مقایسه با گروههای مشابهی که اعضای آنها با هم کنار آمده اند و نظر یکدیگر را تایید می کنند .از آنچه گفته شد این نتیجه حاصل می شود که وجود تعارض، سازنده موجب بهبود عملکرد و افزایش بهره وری در گروه ها و به تبع آن سازمان می شود. پس بایستی مدیران توانایی ایجاد کنترل تعارض سازنده را داشته باشند و از طرفی همین مدیران بایستی انواع تعارض ویرانگر و علل آن را شناسایی کرده و جهت دستیابی به اهداف اساسی سازمان آنها را به حداقل برسانند .*منبع: http://www.ala.ir/content۲.html

?What is Conflict

We define conflict as a disagreement through which the parties involved perceive a threat to their needs, interests or concerns. Within this simple definition there are several important understandings that emerge:Disagreement - Generally, we are aware there is some level of difference in the positions of the two (or more) parties involved in the conflict. But the true disagreement versus the perceived disagreement may be quite different from one another. In fact, conflict tends to be accompanied by significant levels of misunderstanding that exaggerate the perceived disagreement considerably. If we can understand the true areas of disagreement, this will help us solve the right problems and manage the true needs of the parties.Parties involved - There are often disparities in our sense of who is involved in the conflict. Sometimes, people are surprised to learn they are a party to the conflict, while other times we are shocked to learn we are not included in the disagreement. On many occasions, people who are seen as part of the social system (e.g., work team, family, company) are influenced to participate in the dispute, whether they would personally define the situation in that way or not. In the above example, people very readily "take sides" based upon current perceptions of the issues, past issues and relationships, roles within the organization, and other factors. The parties involved can become an elusive concept to define.Perceived threat - People respond to the perceived threat, rather than the true threat, facing them. Thus, while perception doesn't become reality per se, people's behaviors, feelings and ongoing responses become modified by that evolving sense of the threat they confront. If we can work to understand the true threat (issues) and develop strategies (solutions) that manage it (agreement), we are acting constructively to manage the conflict.Needs, interests or concerns - There is a tendency to narrowly define "the problem" as one of substance,

task, and near-term viability. However, workplace conflicts tend to be far more complex than that, for they involve ongoing relationships with complex, emotional components. Simply stated, there are always procedural needs and psychological needs to be addressed within the conflict, in addition to the substantive needs that are generally presented. And the durability of the interests and concerns of the parties transcends the immediate presenting situation. Any efforts to resolve conflicts effectively must take these points into account.So, is it still a simple definition of conflict? We think so, but we must respect that within its elegant simplicity lies a complex set of issues to address. Therefore, it is not surprising that satisfactory resolution of most conflicts can prove so challenging and time consuming to address.Conflicts occur when people (or other parties) perceive that, as a consequence of a disagreement, there is a threat to their needs, interests or concerns. Although conflict is a normal part of organization life, providing numerous opportunities for growth through improved understanding and insight, there is a tendency to view conflict as a negative experience caused by abnormally difficult circumstances. Disputants tend to perceive limited options and finite resources available in seeking solutions, rather than multiple possibilities that may exist 'outside the box' in which we are problem-solving.A few points are worth reiterating before proceeding:·A conflict is more than a mere disagreement - it is a situation in which people perceive a threat (physical, emotional, power, status, etc.) to their well-being. As such, it is a meaningful experience in people's lives, not to be shrugged off by a mere, "it will pass..."·Participants in conflicts tend to respond on the basis of their perceptions of the situation, rather than an objective review of it. As such, people filter their perceptions (and reactions) through their values, culture, beliefs, information, experience, gender, and other variables. Conflict responses are both filled with ideas and feelings that can be very strong and powerful guides to our sense of possible solutions.·As in any problem, conflicts contain substantive, procedural, and psychological dimensions to be negotiated. In order to best understand the threat perceived by those engaged in a conflict, we need to consider all of these dimensions.·Conflicts are normal experiences within the work environment. They are also, to a large degree, predictable and expectable situations that naturally arise as we go about managing complex and stressful projects in which we are significantly invested. As such, if we develop procedures for identifying conflicts likely to arise, as well as systems through which we can constructively manage conflicts, we may be able to discover new opportunities to transform conflict into a productive learning

experience. Creative problem-solving strategies are essential to positive approaches to conflict management. We need to transform the situation from one in which it is 'my way or the highway' into one in which we entertain new possibilities that have been otherwise elusive.

تعارض سازمانی: تعریف، مبانی، انواع و مدیریت تعارض

تعریف، مبانی، انواع و مدیریت تعارضتعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها داردOrganizational conflict مهرداد جهان دیده کاظم پور

۱- مقدمهتعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می‌شود. استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروز به عنوان یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید. توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد. اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید.در این مقاله سعی نگارنده بر آن است تا مفهوم تعارض، دیدگاه‌های سنتی، روابط انسانی و تعاملی و انواع تعارض را تبیین و به مدیران سازمان‌ها کمک کند تا با مهارت‌های مدیریت تعارض آشنا و در مواقع لزوم آن را به کار گیرند.۲- مفهوم تعارضدر فرهنگ لغات فارسی، تعارض به معنای متعرض و مزاحم یکدیگر شدن، باهم خلاف کردن و اختلاف داشتن معنی شده است. رابینز در تعریفی می‌گوید: «تعارض فرآیندی است که در آن، شخص الف به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص در رسیدن به علایق و اهدافش گردد». وی توضیح می‌دهد که در این تعریف، مفاهیم ادراک یا آگاهی (Perception)، مخالفت(Opposition)، کمیابی (Scarcity) و بازدارندگی (Blockage) نشاندهنده ماهیت تعارض هستند. سایر وجوه مشترک تعریف‌های واژه تعارض عبارت از مخالفت، نزاع، کشمکش، پرخاشگری و آشوب است.۳- جایگاه تعارض در مدیریتبنابر آنچه که گذشت نتیجه می‌گیریم آنچه که تعارض را ایجاد می‌کند، وجود نظرات مختلف و سپس ناسازگاری یا ضد و نقیض بودن آن نظریات است. درک نظرات مختلف به مدیران کمک می‌کند تا شیوه مناسبی را برای حل تعارض انتخاب کنند. با توجه به سیر پیشرفت مکاتب فکری مدیریت در طول سالهای اخیر، سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمان‌ها وجود دارد. نخستین دیدگاه اعتقاد دارد که باید از تعارض دوری جست چرا که کارکردهای زیانباری در درون سازمان خواهد داشت، به این دیدگاه نظریه سنتی تعارض(تئوری یگانگی) می‌گویند.دومین دیدگاه، نظریه روابط انسانی است که تعارض را امری طبیعی می‌داند و در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی خواهد داشت، ضرری ندارد و به طور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌کند.و سومین نظریه و مهمترین دیدگاه اخیر، مبنی بر این است که تعارض نه تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه همچنین یک ضرورت بدیهی برای فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید که به این نگرش، نظریه تعامل تعارض می‌گویند.۳-۱- نظریه سنتیبر اساس این نظریه، هیچ تضادی در سازمان وجود ندارد. چون سازمان را یک مجموعه هماهنگ و منسجم می‌داند که برای یک منظور مشترک به وجود آمده است. از این رو از کارکنان زیر دست هیچ انتظار اعتراض به تصمیمات مدیریت نمی‌رفت و اگر چنین می‌شد، آن را یک ضد ارزش تلقی می‌کردند و خود به خود از سیستم خارج می‌شد. در این نظریه، تعارض یک عنصر بد و ناخوشایند است و همیشه اثر منفی روی سازمان دارد. تعارض را با

واژه‌هایی چون ویرانسازی، تعدد، تخریب و بی‌نظمی مترادف می‌داند و چون زیان آور هستند، لذا باید از آنها دوری جست و در نتیجه مدیر سازمان مسئولیت دارد سازمان را از شر تعارض برهاند. این نحوه نگرش به مسئله تعارض از سال ۱۹۰۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۴۰ بوده است.۳-۲- نظریه روابط انسانیاین نظریه تعارض را یک پدیده طبیعی و غیرقابل اجتناب در همه سازمان‌ها می‌داند که با موجودیت آن در سازمان موافق است. همچنین طرفداران مکتب مزبور عقیده دارند که تعارض را نمی توان حذف یا از بین برد، حتی در موارد زیادی تعارض به نفع سازمان است و عملکرد را بهبود می‌بخشد. نظریه روابط انسانی از آخرین سالهای دهه ۱۹۴۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ رواج داشت.۳-۳- نظریه تعاملدر حال حاضر تئوری تعارض حول محور دیدگاهی می‌چرخد که آن را مکتب تعامل می‌نامند. اگرچه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت ولی در مکتب تعامل بدین سبب پدیده تعارض مورد تأیید قرار می گیرند که یک گروه هماهنگ، آرام و بی دغدغه، مستعد این است که به فطرت انسانی خویش برگردد، یعنی احساس خود را از دست بدهد، تنبلی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده تغییر، تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد.نقش اصلی این شیوه تفکر درباره تعارض این است که این پدیده مدیران سازمان‌ها را وادار می کند که در حفظ سطحی معینی از تعارض بکوشند و مقدار تعارض را تا حدی نگه دارند که سازمان را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد.۴- تقسیم بندی تعارضات سازمانی۴-۱- تعارض بر حسب طرف‌های تعارضنوعی از دسته بندی تعارض، بر اساس طرف‌های تعارض در سازمان می‌باشد. بر این اساس شش نوع تعارض در سازمان‌ها مشاهده می‌شود: * تعارض درون فردی * تعارض میان افراد * تعارض درون گروهی * تعارض میان گروهی * تعارض میان سازمانها * تعارض میان اشخاص و گروه‌ها۴-۲- تعارض سازنده در برابر تعارض مخربیک شکل دیگری از تعارض که در میان اشکال مختلف تعارض از عمومیت بیشتری برخوردار است خود به دو دسته تقسیم می‌شوند: تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب. نظریه تعاملی بر این فرض استوار نیست که همه تعارض‌ها خوب هستند، بلکه بعضی از آنها از هدف‌های سازمانی پشتیبانی می کنند، که به این نوع تعارضات، تعارض سازنده می گویند و برخی دیگر مانع تحقق اهداف سازمانی می‌شوند و حالت غیرسازنده‌ای دارند که به این نوع از تعارضات، تعارض مخرب می گویند.هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع یا یک مقدار از تعارض در یک شرایط موجب افزایش سلامتی و تحقق هدف‌های سازمانی شود که در آن حالت تعارض سازنده است. ولی ممکن است در سازمان دیگری یا در همین سازمان و در زمان دیگری بسیار مخرب باشد. ملاک تشخیص تعارض سازنده یا مخرب، عملکرد سازمان است.با به کارگیری مفهوم مدیریت تعارض، ماهیت و کاربرد تعارض در سازمان بیش از پیش روشن می‌شود که مدیریت تعارض از یک سو به معنی به حداقل رساندن قدرت تخریبی تعارض است و از سوی دیگر تعارض را به صورت یک پدیده اثربخش، خلاق، سازنده و سودمند مبدل می‌سازد.در موارد زیر تعارض می‌تواند سازنده باشد: * هنگامی که بتواند کیفیت تصمیمات را بهبود بخشد * زمانی که موجب ابتکار عمل و نوآوری و خلاقیت شود * هنگامی که مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر گردد * هنگامی که بتواند جو و محیط سیستم داوری و پدیده تحول را تقویت کند.۵- ارزیابی منشأ تعارضات سازمانیمنشأ تعارض را ارزیابی کنید. تعارض‌ها خود به خود به وجود نمی‌آیند، بلکه عواملی سبب آنها شده است. برای این که بهتر بتواند شیوه برخورد با تعارض را انتخاب کنید، نخست باید بدانید که منشأ بروز تعارض چه بوده است. به بیان دیگر لازم است منشأ و منبع تعارض را تعیین کنید.استیفن رابینز بر اساس یافته‌های تحقیق، دلایل بروز تعارض را به سه دسته کاملاً مجزا تقسیم کرده است: * اختلاف‌های شخصی(تفاوت‌های فردی): اولین منشأ تعارض، تفاوت‌های فردی یا اختلاف‌های شخصی است. تعارض می‌تواند ناشی از خصوصیات رفتاری، اخلاقی و نظام‌های مورد ارزش افراد باشد. عواملی از قبیل: تحصیلات، سابقه کار، تجربه و آموزش، هر فرد را به صورت یک شخصیت بی‌همتا با مجموعه ارزش‌های ویژه، از دیگری متمایز می‌سازد. عدم درک این خصوصیات یا به عبارت بهتر عدم درک این تفاوت‌های فردی اگر موجب تعارض گردد و نگرش‌های منفی را ایجاد کند، ممکن است عده‌ای را از سوی

دیگران به عنوان افرادی غیر قابل‌اعتماد، عجیب، ریاکار و فرصت طلب به حساب آورد و همین دیدگاه موجب کشمکش و تعارض می‌شود. * اختلاف‌های ساختاری: اختلاف‌های ساختاری موجب عدم انسجام و یکپارچگی میان واحدهای سازمان می‌شود و زمانی به وجود می‌آید که روی اهداف سازمانی، شقوق تصمیم گیری، معیارهای عملکرد، تخصیص منابع، قوانین و مقررات و روش‌ها و رویه ها، توافق وجود نداشته باشد. اینها باعث بروز تعارض در سازمان می‌شوند. به عنوان مثال، اگر سازمانی هدف‌های ناسازگاری را انتخاب کند. کارکنان نمی‌دانند در کدام جهت یا هدف گام بردارند. * اختلاف‌های ارتباطی: اختلاف‌های ارتباطی، عدم توافق‌هایی هستند که از پیچیدگی‌های علم معانی، عدم درک پیام و اختلاف در مجاری ارتباطی ناشی شده است. معمولاً تعارض‌های درون فردی ناشی از ضعف ارتباط است ولی تعارض‌های بین فردی و درون گروهی ناشی از تفاوت در انتظارات نقش سازمانی، شخصیت و نظام ارزشی یا عوامل مشابه است که دلیل آن فزونی ارتباطات است، که ممکن است این ارتباطات، رابطه‌ای مؤثر و صمیمی نباشد.۶- مدیریت تعارضاز انتخاب هایتان آگاهی داشته باشید! مدیر از چه ابزار یا فنونی برای حل تعارض استفاده کند؟ و زمانی که تعارض زیاد است چگونه می تواند آن را کاهش دهد؟ مدیران ضرورتاً راه حل‌های ذیل را می‌توانند داشته باشند: * استراتژی اجتناب * تقویت مشترکات کارکنان * استفاده از قدرت(اجبار) * به کارگیری استراتژی سازش(نرمی) * به وجود آوردن زمینه مشارکت * مصالحه * تدوین و طراحی دستورالعمل‌های وحدت آفرین * گذشت(ایثار) * توزیع عادلانه امکانات سازمانی * تغییر فلسفه ارزیابی عملکرد * گردش شغلی * اعتماد و احترام متقابل * استفاده از نظام پیشنهادات * شفاف کردن ارتباطات سازمانی * تغییر روابط سازمانی * آموزش کارکنان ۷- استراتژی ایجاد تعارض سازنده در سازمان * فرهنگ سازمانی را تغییر دهید اولین گام در انگیزش تعارض (یا ایجاد تعارض سازنده)، انتقال این پیام به زیردستان است که «تعارض در سازمان جایگاه قانونی دارد و مورد حمایت قرار می گیرد». اگر این فرهنگ ایجاد شود که افراد می‌توانند عقاید و نظرات مخالف وضع را بدون ترس و وحشت ابراز کنند مدیریت سازمان می‌تواند، افکار جدید را شناسایی و در تصمیم‌گیری‌های خود به کار برد. چنین فرهنگی باعث بروز افکار جدید و خلاقیت‌ها و در نتیجه نوآوری می‌شود. این فرهنگ را می‌توان از طریق ترفیعات، افزایش حقوق، پاداش‌ها و دیگر مکانیزم‌های مثبت، تقویت و توسعه داد. * از افراد بیرون از سازمان استفاده کنید یکی دیگر از راهکارهای ایجاد تعارض سازنده در سازمان یا قسمتی از آن، استفاده از افراد بیرون از سازمان است که سوابق، تجارب، ارزش‌ها و رفتارهایشان و یا روش مدیریتی‌شان با افراد داخل سازمان فرق دارد. ولیکن خیلی از شرکت‌ها و سازمان‌ها از این روش بیشتر برای پر کردن پست‌های خالی مدیریت استفاده می کنند. * سازمان (ساختار سازمانی) را مورد تجدید نظر قرار دهید همانگونه که قبلاً اشاره شد، متغیرهای ساختاری مانند اهداف، قوانین و مقررات، روش‌ها، رویه‌ها و بخشنامه‌ها و غیره یکی از منابع تعارض به شمار می‌روند. بنابراین منطقی است که مدیران، ساختار را به عنوان ابزاری برای انگیزش تعارض مورد توجه دقیق‌تر قرار دهند. تصمیم گیری متمرکز، تعیین گروههای شغلی، افزایش رسمی سازی، افزایش تعداد قسمت‌های بین واحدها و از این قبیل، تمامی ابزارهای ساختاری هستند که غالباً وضع موجود را آشفته و سطوح تعارض را افزایش می‌دهد.مراجعادیزس، ایساک(۱۳۷۳). دوره عمر سازمان(چاپ اول)، ترجمه کاوه محمد سیروس، تهران: نشر اشراقیهزاز جزایری، سید احمد. مهارت‌های مدیریت تعارض، مجله تدبیر، شماره ۸۶.جی هیکس، هربرت و گولت، سی ری،(۱۳۶۸). تئوری‌های سازمان و مدیریت ترجمه گوئل کهن. تهران: انتشارات اطلاعات.دفت، ریچارد.(۱۳۷۴). تئوریهای سازمان و طراحی ساختار تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.رابینز استیفن(۱۳۶۹) مبانی رفتار سازمانی(چاپ اول)، ترجمه قاسم کبیری. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.رابینز، استیفن(۱۳۶۹). مدیریت رفتار سازمانی(رفتار گروهی)، جلد دوم(چاپ اول)، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.سلطانی، ایرج. نقش روابط انسانی در افزایش بهره وری سازمان‌های صنعتی. مجله مدیریت دولتی. شماره‌های ۲۹ و ۳۰.سلطانی، ایرج(۱۳۷۷). تعارض فردی در سازمان. مجله تدبیر، شماره ۸۳.کوزان، کمیل.(۱۳۷۱). تأثیرات

فرهنگ بر شیوه اداری تعارض‌های درون پرسنلی، ترجمه محمد جواد حضوری. مجله دانش مدیریت. شماره ۱۸.مشبکی، اصغر.(۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی(تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی). (چاپ اول)، تهران: انتشارات ترمه.میرکمالی، سید محمد. (۱۳۷۱). مدیریت تعارض. مجله دانش مدیریت. شماره ۱۹. -Robbins.Stephen P.:Management, Prentice-Hall Inc. Egle Wood Cliffs, New Jersey ۱۹۹۴.Owens. Robert G.: Organizational Behavior In Education, New Jersey ۱۹۹۰. Conflict Management SkillsGregorio Billikopf DOWNLOAD FREE MEDIATION AND CONFLICT MANAGEMENT BOOK IN PDF FORMAT, OVER ۳۰۰ PAGES, by Gregorio Billikopf, UNIVERSITY OF CALIFORNIA, ۲۰۰۸.Beth just got turned down by Carlos, the mechanic. She had asked Carlos to plan on working a couple of overtime hours this coming Thursday and Friday evenings. Beth's nose was a bit bent out of joint. She wondered if Carlos did not yield to her because she was too kind when she asked. Or, because she was a woman. Or, because Carlos was envious that she got the supervisory position for which both had competed. Carlos was uncomfortable with the interaction, too.If Carlos had no clue that Beth was upset, would this scene still constitute interpersonal conflict? Perhaps. The seeds of conflict are planted when disharmony is felt within any one of the participants. Next time Beth approaches Carlos she may change her approach. She may be more abrupt, leading Carlos to wonder if Beth got up on the wrong side of the bed. Carlos may then, in turn, react negatively to Beth, thus escalating the conflict. Individuals sometimes encounter stress and negative emotion out of an interaction—whether or not they ever confront each other about their feelings.Wherever choices exist there is potential for disagreement. Such differences, when handled properly, can result in richer, more effective, creative solutions and interaction. But alas, it is difficult to consistently turn differences into opportunities. When disagreement is poorly dealt with, the outcome can be contention. Contention creates a sense of psychological distance between people, such as feelings of dislike, bitter antagonism, competition, alienation, and disregard.Whether dealing with family members or hired personnel, sooner or later challenges will arise. It is unlikely that we find ourselves at a loss of words when dealing with family members. Communication patterns with those closest to us are not always positive, however, often falling into a predictable and ineffective exchange.With hired personnel and strangers, we may often try and put forth our best behavior. Out of concern for how we are perceived, we may err in saying too little when things go wrong. We may suffer for a long time before bringing issues up. This is especially so during what could be called a "courting period." Instead of saying things directly, we often try to hint.But the honeymoon is likely to end sooner or later. At some

point this "courting behavior" often gets pushed aside out of necessity. We may find it easier to sweep problems under the psychological rug until the mound of dirt is so large we cannot help but trip over it. Sometime after that transition is made, it may become all too easy to start telling the employee or co-worker exactly what has to be done differently. An isolated episode such as the one between Beth and Carlos may or may not affect their future working relationship.Persons differ in their sensitivity to comments or actions of others, as well as their ability to deal with the stress created by a conflict situation. While it is important that we are sensitive to how we affect others, there is much virtue in not taking offense easily ourselves. Or by finding constructive outlets to dissipate stressful feelings (e.g., exercise, music, reading, an act of service to another, or even a good night's sleep). It does little good, however, to appear unaffected while steam builds up within and eventually explodes.When disagreements emerge it is easy to hear without listening. People involved in conflict often enlist others to support their perspective and thus avoid trying to work matters out directly with the affected person.Our self-esteem is more fragile than most of us would like to admit (see Chapter ۶, Sidebar ۳). Unresolved conflict often threaten whatever self-esteem we may possess. By finding someone who agrees with us, we falsely elevate that self-esteem. But we only build on sand. Our self-esteem will be constructed over a firmer foundation when we learn to deal effectively with the conflict. In Spanish there are two related words, self-esteem is called autoestima, while false self-esteem is called amor propio (literally, "self-love").It takes more skill, effort and commitment--and, at least in the short run, more stress--to face the challenge together with the other person involved in the dispute. Certainly it seems as if it would be easier to fight, withdraw, or give in. Yet in the long run, working through difficulties together will help us live a less stressful and more fulfilling life.Fighting it out. A man sat in his train compartment looking out into the serene Russian countryside. Two women entered to join him. One held a lap dog. The women looked at this man with contempt, for he was smoking. In desperation, one of the women got up, lifted up the window, took the cigar off the man's lips, and threw it out. The man sat there for a while, and then proceeded to re-open the window, grab the woman's dog from off her lap, and throw it out the window. No, this is not a story from today's Russian newspaper, instead it is from Fyodor Dostoevsky's ۱۹th century novel, The Idiot. The number and seriousness of workplace violence cases in agriculture seems to be on the rise, and farm employers can respond with effective policies and increased

education.Yielding. While most can readily see the negative consequences and ugliness of escalating contention, we often do not consider how unproductive and harmful withdrawing or giving in can be. Naturally, there are occasions when doing so is not only wise, but honorable (as there are times to stand firm). If a person feels obligated to continually give in and let another have his way, such yielding individual may stop caring and withdraw psychologically from the situation.Avoidance. When we engage in avoidance, it only weakens already fragile relationships. These "others" (e.g., sympathetic co-workers) usually tend to agree with us. They do so not just because they are our friends, but mostly because they see the conflict and possible solutions from our perspective. After all, they heard the story from us. Once a person has the support of a friend, she may feel justified in her behavior and not try to put as much energy into solving the conflict.One particularly damaging form of conflict avoidance is to send someone else to deliver a message or confront another on our behalf. At best, the individual not spoken to directly will be hurt that such a tactic was taken. At worst, the go-between person cherishes the power trip involved, allowing himself to become a sort of arbiter in the conflict.We often are too quick to assume that a disagreement has no possible mutually acceptable solution. Talking about disagreements may result in opportunities to strengthen relationships and improve productivity. Obviously, talking problems through is not so easy. Confronting an issue may require (۱) exposing oneself to ridicule or rejection, (۲) recognizing we may have contributed to the problem, and (۳) willingness to change.We can reduce stress, resolve challenges and increase productivity through effective dialogue. Such a conversation entails as much listening as talking. While effective two-way exchanges will happen naturally some of the time, for the most part they need to be carefully planned. There may be some pain--or at least moving us out of our comfort zones--involved in discussing challenging issues, but the rewards are satisfaction and improved long-term relationships.When faced with challenges, we tend to review possible alternatives and come up with the best solution given the data at hand. Unwanted options are discarded. While some decisions may take careful consideration, analysis, and even agony, we solve others almost instinctively. Our best solution becomes our position or stance in the matter. Our needs, concerns and fears all play a part in coming up with such a position. Misunderstanding and dissent can grow their ugly heads when our solution is not the same as those of others.Several foes often combine to create contention: * Our first enemy is the natural need to want to explain our side first. After all,

we reason, if they understand our perspective, they will come to the same conclusions we did. * Our second enemy is our ineffectiveness as listeners. Listening is much more than being quiet so we can have our turn. It involves a real effort to understand another person's perspective. * Our third enemy is fear. Fear that we will not get our way. Fear of losing something we cherish. Fear we will be made to look foolish or lose face. Fear of the truth ... that we may be wrong. * Our fourth enemy is the assumption that one of us has to lose if the other is going to win: that such differences can only be solved competitively.The good news is that there are simple and effective tools to spin positive solutions and strengthen relationships out of disagreements. But let not the simplicity of the concepts obscure the challenge of carrying them out consistently. Certainly life gives us plenty of opportunities to practice and attempt to improve. However, the foes outlined above take effort to overcome.Tools for Improved CommunicationTwo principles have contributed greatly to the productive handling of disagreements. The first, "Seek first to understand, then to be understood," was introduced by Steven Covey, in Seven Habits of Highly Effective People.۱ If we encourage others to explain their side first, they will be more apt to listen to ours.For instance, I sometimes need to interview farm personnel about their feelings on various subjects. One day I came across a farm owner who was less than enthusiastic about my project.It was clear from his words and tone that I would not be interviewing anyone on his farm, so I switched my focus to listening. The farmer shared concerns on a number of troublesome issues and we parted amiably. When I was on my way to my vehicle the farmer yelled, "Go ahead!""Go ahead and what?" I turned around and inquired. To my surprise he responded, "Go ahead and interview my workers." The Covey principle was at work.The second principle, introduced by Roger Fisher and William Ury in their seminal work, Getting to Yes,۲ is that people in disagreement should focus on their needs rather than on their positions. By concentrating on positions, we tend to underscore our disagreements. When we concentrate on needs, we find we have more in common than what we had assumed. Ury and Fisher suggest we attempt to satisfy the sum of both their needs and our needs.When the light goes on we realize that it is not a zero sum game (where one person has to lose for the other to win). Nor is it necessary to solve disagreements with a lame compromise. Instead, often both parties can be winners. Individuals can learn how to keep communication lines open and solve challenges when things go wrong. Learning to disagree amicably and work through problems is perhaps one of the most important interpersonal skills we can

develop.Putting it all togetherIf we come right out and tell someone, "I disagree," we are apt to alienate that person. Successful negotiators are more likely to label their intentions, such as a desire to ask a difficult question or provide a suggestion, and are less prone to label disagreement.۳ Problems are likely, however, to increase if we put all our needs aside to focus on another person's perspective. The other party may think we have no needs and be quite taken back when we introduce them all of a sudden, almost as an afterthought.In order to avoid such unproductive shock, I like the idea of briefly saying something along these lines. "I see that we look at this issue from different perspectives. While I want to share my needs and views with you later, let me first focus on your thoughts, needs, and observations." At this point, we can now put our needs aside, attempt to truly listen, and say: "So, help me understand what your concerns are regarding ...."That is the easy part. The difficulty comes in fulfilling such a resolution to really listen to resist the tendency to interrupt with objections no matter how unfounded some of the comments may be. Instead of telling someone that we understand (just so they can finish and give us a turn to present our perspective), we can be much more effective by revealing exactly what it is that we understand. All along we must resist, as we listen, the temptation to bring up our viewpoints and concerns. In trying to comprehend, we may need to put our understanding in terms of a question, or a tentative statement. This way we show true awareness.We may have to refine our statement until the other stakeholder approves it as a correct understanding of his position or need. It is necessary not only to understand, but for the other person to feel understood. Only now can we begin to explain our perspective and expect to be fully listened to. Once we have laid out our concerns, we can focus on a creative solution. If we have had no history with someone, or a negative one, we need to use more caution when disagreeing. The potential for a disagreement to be side-railed into contention is always there. It helps if .we have made goodwill deposits over time

نظریه ای جدید در مدیریت تعارض

... Conflictتعارض چه به عنوان امری مطلوب یا امری غیر مطلوب تلقی شود، واقعیتی انکار ناپذیر استماندنی تونکه نژاد- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

چکیدهدر این مقاله ضمن تعریف تعارض، رویکردهای متفاوت به تعارض معرفی شده است. این مقاله، تعارض را از دیدگاه علوم جدید، خصوصاً نظریات آشوب و نظریه کوانتوم بررسی می کند. این نظریات علمی، الگوی ذهنی جدیدی را ایجاد می کنند که می توانند مدیران را قادر سازد، تا دیدگاه خود را در مورد تعارض تغییر دهند، و یاد بگیرند که به تعارض، به عنوان موقعیتی

ضروری برای تکامل فرد و سازمان بنگرند. نویسندگان جدید عرصه مدیریت، برمبنای این نظریات جدید، مجموعه مهارتهای کوانتومی جدیدی را ارائه داده اند که مدیران و مشاوران توسعه سازمانی می توانند به منظور ایجاد سازمانی پویا استفاده کنند، سازمانی که تعارض را پذیرا باشد و از آن برای تحول مستمر بهره گیرد.مقدمهیکی از ویژگیهای برجسته سازمانهای قرن بیست و یکم تغییرات مستمر است. اوضاع اقتصادی ناپایدار، فناوریهای بسیار متغیر، رقابت‌های جهانی، تنوع نیروی کار و ساختارهای سازمانی جدید، فقط برخی از عواملی هستند که این عصر بی ثباتی را تشکیل می دهند. علاوه بر آن، تغییرات یکپارچه در جامعه، خانواده یا کارخانه و سازمانها عموماً باعث ایجاد آشوبهایی می گردند. جائی که آشوب باشد، اغلب استرس وجود دارد و استرس به طور مستمر به پیش زمینه تعارض تبدیل می شود.تعارض در سازمان چه به عنوان امری مطلوب یا امری غیر مطلوب تلقی شود، واقعیتی انکار ناپذیر است. جائیکه ۲ یا بیش از ۲ نفر جمع گردند، پتانسیل ایجاد تعارض به وجود می آید. همانگونه که افراد در سازمانها با هم تعامل می کنند، اهداف، ارزشها، سبکها و موقعیت‌های متفاوت آنها موجب ایجاد تنش می گردد. علاوه بر این،عوامل رفتاری و بین شخصی و ساختارهای سازمانی سنتی، تعارض را افزایش می دهند.این مقاله ادعا می کند که تعارض بین شخصی نه تنها اجتناب ناپذیر است بلکه برای تکامل سازمان و فرد، ضروری است. هر موقعیت تعارض به افراد وسازمانها پیشنهاد می کند که از تعارض به عنوان فرصتهایی برای تحول استفاده کنند. تعارض وضع موجود را به چالش می کشد و زمینه ای برای نوآوری فراهم می کند. مدیرانی که سعی در حذف تعارض دارند از زمانه خود عقب هستند. اگر سازمانها می‌خواهند در قرن ۲۱ پر رونق و شکوفا بشوند، به شیوه جدیدی در اندیشیدن به تعارض نیاز دارند.تعریف تعارضاز تعارض تعاریف بسیاری صورت گرفته است. در فرهنگ لغات فارسی از تعارض به عنوان متعرض شدن و مزاحم یکدیگر شدن، با هم خلاف کردن و اختلاف داشتن یاد شده است. استیفن رابینز تعارض را به عنوان وجود عدم توافق در میان افراد یا گروهها تعریف می کند. تامپسون هر رفتاری را که از اعضای یک سازمان به منظور مخالفت با سایر اعضا سر بزند، تعارض می داند.(رابینز، ۲۰۰۳)بنابراین، تعارض را می توان فرآیندی دانست که در آن افراد یا گروههای به هم وابسته، احساس کنند که گروه یا افراد دیگری علائق، منافع، ارزشها و یا ادارک آنها را در مورد واقعیت، مورد حمله قرار داده است.عوامل متعددی در سازمان وجود دارد که باعث ایجاد تعارض می شود. تفاوتهای فردی در اهداف، انتظارات، ارزشها، گرایشهای عملی، و تفاوت در نحوه برخورد با یک موقعیت اجتناب ناپذیر است، زمانی که این تفاوتها در یک محیط کار جمع شود امکان افزایش و ایجاد تعارض پیدا می شود.تغییر در پارادایمتعارض یک حقیقت اجتناب ناپذیر در زندگی سازمانی است. «برنز» معتقد است که: تعارض بالقوه بر روابط فی مابین انسانها در سازمانها حاکم است. و این نیروی بالقوه نیرویی است برای سلامتی، رشد و پیشرفت سازمان و یا مانعی بزرگ و سدی در مقابل رشد و پیشرفت است.(دیسترا و دیگران، ۲۰۰۵)دیدگاه سنتی به تعارض منفی بود. تعارض عموماً به عنوان امری مخرب، غیرعقلایی و زمان بر که تا حد ممکن باید حذف و یا فرونشانده شود دیده می شد. از این دیدگاه، تعارض ناشی از سوء کارکرد افراد یا سازمان است، بنابراین، در جهت حل تعارض، مشکلات باید تعریف شود، دلایل باید تجزیه و تحلیل گردد و موقعیتها و یا افرادی که باعث ایجاد تعارض می شوند، باید اصلاح گردند. این دیدگاه مکانیکی، حل تعارض را به عنوان یک فرایند خطی و منطقی می نگرد. رابینز بیان می کند که: اگرچه اکنون مطالعات و تحقیقات، شواهد زیادی نشان می دهد که این رویکرد به تعارض، نتایج را در گروههای عملکرد بالا کاهش می دهد ولی بسیاری از موقعیتهای تعارض با مدل خطی ومنطقی به طور بهینه قابل حل هستند.(رابینز، ۲۰۰۳)در سال ۱۹۵۰ پیدایش دیدگاه روابط انسانی به تعارض، جایگزین دیدگاه سنتی ابتدایی گردید. طراحان روابط انسانی بیان می کردند که تعارض یک پدیده طبیعی در سازمانها و گروههاست، بنابراین، اجتناب ناپذیر است و باید پذیرفته و مدیریت گردد. طی این دوره، ادبیات مدیریت، واژه مدیریت تعارض را معرفی کرد و در سال ۱۹۷۰ رشته توسعه سازمانی با ابزار فعالیتهای تیم سازی به عنوان ابزار اصلی، کار خود را شروع کرد، بنابراین این سازمانها به منابع جدیدی برای رفتار با تعارض مواجه شدند. اخیراً مکتب

فکری سومی برای تعارض پدید آمده است که به دیدگاه تعامل گرایان(Interactionist) بر می گردد. این دیدگاه تعارض را قبول می کند و سعی در تشویق تعارض دارد. طراحان این دیدگاه اعتقاد دارند که گروههای همکار آرام، هماهنگ و یکسان، مستعد تبدیل شدن به عدم پاسخگویی، سکون و بی تفاوتی و نیازمند تغییر و نوآوری هستند. بر خلاف این دیدگاه، بیشتر افراد در بسیاری از سازمانها هنوز تعارض را دوست ندارند و غالباً سعی می کنند تا از آن بپرهیزند. آنها اصرار دارند تا تعارض را از دیدگاه پارادایم علمی ۳۰۰ سال قبل که توسط قوانین مکانیکی نیوتن از فیزیک کلاسیک به وجود آمد، بنگرند. براساس این پارادایم، تعارض باید اجتناب شود زیرا تعارض باعث ایجاد بی نظمی می شود و بی‌نظمی آنتروپی را نشانه می گیرد (قانون دوم ترمودینامیک) بنابراین، تعارض دشمن سازمانهایی است که به صورت علمی و عقلی مدیریت می شوند. (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۴)مشکل چنین پارادایمی این است که در تطبیق و سازگاری با واقعیتهای محیط جاری ناتوان است، زیرا امروزه اجتناب از تعارض غیرممکن است. علاوه بر آن، زمانی که تعارض به صورت بسیار دقیق مدیریت نشود، فرصتهایی برای تحول از بین می رود. در واقع، نظریات علمی معاصر مانند تئوری آشوب و مکانیک کوانتومی، ذکر می کنند که سطح بالایی از بی نظمی برای تکامل سیستم ضروری است. در سیستم‌های باز یا پویا مانند سازمانهای انسانی، برخلاف سیستم‌های بسته یا پایا، بی نظمی، سیستم را به سطح بالاتری از عملکرد ارتقا می‌دهد.نقاط انشعاب در سیستم که ازبی نظمی در سیستم نشأت می گیرند، لحظاتی حیاتی برای سیستم هستند که، ممکن است سیستم را در یک جهت جدید جدید قرار دهند. در سازمانها، نقاط انشعاب عموما "به وسیله تعارض خلق می شوند. آنها زمانی که اهداف، ارزشها یا سبک فردی یکی در مقابل دیگری که جهان را متفاوت می بیند قرار می گیرد، اتفاق می افتد. به طور سنتی این نقاط، تنشها را افزایش می دادند و باید به طور دقیق مدیریت وسپس با یک فرایند طبیعی بازخورد و تکرار حل گردند.تحقیقات بیان می کنند که، بیشتر مدیران حدود ۲۰درصد از وقت خود را در ارتباط با تعارض صرف می کنند. آنها تعارض را دوست ندارند و ترجیح می دهند که از آن دوری گزینند. در واقع تعارض به عنوان یکی ازکم جاذبه ترین جنبه ها، از نقشهای رهبری ذکر شده است. با وجود این، نیاز به شیوه جدید تفکر درباره تعارض وجود دارد. پارادایم های جدید و به روز شده که در آن تعارض به عنوان تسریع کننده تحول فردی و سازمانی نگریسته می شود، به شدت مورد نیاز است. تقریباً ۱۰۰ سال پس از تیلور، تعارض، سازمانها را برای به خدمت گرفتن دیدگاههای علمی تر به مدیریت، به چالش کشانده است و زمان آن رسیده است تا این بینشهای جدید را برای چالشهای سازمانی قرن ۲۱ بکار ببریم.(رابینز، ۲۰۰۳)از این دیدگاههای جدید، تعارض نه تنها ضروری است بلکه مزیتهایی نیز دارد و ما را به سطح بالاتری از عملکرد فردی و سازمانی سوق می دهد.پس با وجود نقش مثبت تعارض در بلوغ و رشد سازمانی، چرا اغلب مدیران و رهبران نیاز شدیدی برای کنترل تعارض دارند؟ چرا هنوز از تعارض اجتناب یا به شدت کنترل می شود؟ این مقاله مدعی است که دلیل این اجتناب و ترس این است که بیشتر مدیران، مدل های ذهنی محدودی در ارتباط با تعارض دارند در حالی که چالشهای سازمانی معاصر ما، یک پارادایم جدید و مهارتهای مدیریتی نوین را برای مدیران ضروری می داند، که این مهارتها برای مکانهای پرتغییر و پرتعارض کاری، مناسب است.مهارتهای کوانتومیشروع قرن ۲۱ را می توان از نظر فناوری عصر کوانتوم نامید. رایانه ها، اینترنت، بارکد خوانها و جراحی های لیزری تنها چند نمونه از پیامدهای جدید و نوآوریهای نظریه فیزیک قرن بیستم هستند که مکانیک کوانتومی (QUANTUM MECHANICS) نامیده می شوند.(شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱)اگرچه تیلور مدیریت علمی را در آمریکا انتشار داد، نوشته های فایول در اروپا مجموعه ای از مهارتهای مدیریتی که هماهنگ با جهان مکانیکی تیلور بود، ایجاد کرد. فایول این مهارتها را به عنوان برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل نامید و اگرچه مینتزبرگ، اعتبار این مهارتهای مدیریتی را ۳۰ سال بعد به چالش کشید، کتابهای مدیریتی و کسب و کار قرن ۲۱ به توصیف و شرح آنها و مدیران به اتکا به آنها ادامه دادند. امروزه در جهان پیچیده و پر از تغییرات مستمر، این مهارتها به سرعت غیر قابل استفاده شده اند. آنها برای حیات در زمانهای ابتدایی که سازمانها به عنوان موجوداتی ثابت نگریسته می

شدند و در شکل و رفتار قابل پیش بینی، منطقی و خطی عمل می کردند، ساخته شده بودند. امروزه تغییرات سریع و مستمر، جهان را به طور پیچیده ای از حالت ثبات و قابلیت پیش بینی خارج کرده است. در چنین جهانی توانایی مدیران برای برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل به طور فزاینده ای به مخاطره افتاده است.علوم جدید مبتنی بر فیزیک کوانتوم و نظریه آشوب، پایه ای مفهومی برای مجموعه مهارتهای مدیریتی جدید- مجموعه مهارتهایی که مدیران را قادر می سازد که نه تنها تعارض را از دیدگاه جدید بنگرند، بلکه به شیوه ای جدید به تعارض پاسخ دهند- فراهم آورده است. این مهارتها، مهارتهای کوانتومی نامیده شده اند. نه فقط به این دلیل که منتج از اصول اصلی علوم جدید هستند، بلکه مهم تر به این دلیل که نیازمند یک حلقه کوانتومی در پارادایممدیریت جدید هستند. آنها قصد جایگزینی مهارتهای مدیریت سنتی را ندارند، بلکه آنها را کامل می کنند. آنها مدیران را با دیدگاهی کاملاً متفکر و عقلی برای اداره افراد و تعارض روبرو می کنند. مهارتهای کوانتومی به شرح زیر تعریف شده اند:۱) دیدن کوانتومی: توانایی برای دیدن هدفمند؛۲) تفکر کوانتومی: توانایی فکر کردن به شیوه متناقض؛۳) احساس کوانتومی: توانایی احساس زنده و حیاتبخش؛۴) شناخت کوانتومی: توانایی برای دانستن به شیوه خلاقانه و شهودی؛۵) عمل کوانتومی: توانایی برای عمل به شیوه مسئولانه؛۶) اعتماد کوانتومی: توانایی اعتماد به فرایند زندگی؛۷) وجود کوانتومی: توانایی برای برقراری ارتباط مستمر(شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱) (شکل ۱).مهارت اول: دیدن کوانتومی: توانایی برای دیدن هدفمند، مبتنی براین منطق است که واقعیت ذاتاً ذهنی است،که براساس انتظارات و باورهای(عقاید) مشاهده کننده ظهور می کند. تحقیق در مکانیک های کوانتوم، ادراک انسان و ساختاردهی اجتماعی، همه این منطق را، که عمده آنچه ما در جهان خارج می بینیم، یک عملکرد از پیش فرضها و باورهای درونی ما است، حمایت می کند. (دارلینگ، ۲۰۰۱)چیکزنتمیها لایی (۱۹۹۰) (CISKSZENTMIHALYI) معتقد است که قصد و نیت فرایند روانشناسی است که در آن واقعیتها ساخته می‌شود. نیات موجب می شوند مدیران به محرکهای خاصی توجه کنند، درحالی که انبوهی از موارد محتمل را به کلی نادیده می گیرند. مهارت دیدن کوانتومی، مدیران را قادر می سازد تا آگاهانه مقاصد و نیات خود را انتخاب کنند. برای مثال، زمانی که تعارض اتفاق می افتد، پاسخ کوانتومی، باید تلاش برای کشف پیش فرضها و عقاید آنهایی که در تعارض درگیرند، باشد، و مقاصد و نیات تحت آن، که موجب ایجاد تعارض هستند، را جستجو کند. هر طرف، نه تنها باید ارتباط بین فرآیند شناخت درونی و ادراکات بیرونی را به طور کامل تشخیص دهد، بلکه هرکدام باید برای موقعیت، دسته ای از مقاصد روشن را به وجود آورد.مدیری که در مهارت دیدن کوانتومی، تواناست، توانایی خود را برای تعریف و آزمون پیش فرضها و باورها مدل سازی می کند.(شلتون، ۲۰۰۴)تحقیق تاییدی (Appreciative inquiry) نمونه کاملی از فرایند توسعه سازمانی است که با این مهارت سازگار است. تحقیق تاییدی که پیوندهای نظری و مفهومی با ساختاردهی اجتماعی دارد، مبتنی بر این پیش فرض است که، تغییر موثرتر و کارآتر زمانی اتفاق خواهد افتاد، که مدیران برآنچه که مطلوب است، به جای آنچه که مشکل است، تمرکز کنند.مهارت دوم، تفکر کوانتومی: توانایی فکر کردن به شیوه متناقض و متضاد، که از تحقیقات فیزیک کوانتوم ناشی شده است، بیان می کند که جهان غالباً به شیوه غیرمنطقی و پارادوکس عمل می کند. آشکارترین پارادوکس کوانتوم آن است که، جهان سه بعدی مرئی منحصراً از انرژیهای نامرئی تشکیل شده است. - نیرویی که دو جنبه متفاوت دارد- موج و ذره. (دارلینگ، ۲۰۰۱)حل تعارض همچنین یک فرآیند پارادوکس است. اغلب یک طرف یک راه حل را مطلوب می داند، در حالی که طرف دیگر کاملاً- برعکس آن می اندیشد. این مطلوبیتهای متضاد راه حلهای برد - برد را مشکل ساخته است. به دلیل موقعیتهای پارادوکس ومطلوبیتها و نیازهای به ظاهر متضاد، راه حلهای برد - برد مکرراً جستجو می گردند اما به ندرت قابل دسترسی هستند. نتایج دیگر بیشتر متداول هستند(مانند برد - باخت یا باخت - باخت) شاید به دلیل آن است که راه حلهای برد - برد برای تعارض، دربرگیرنده موقعیتهایی هستند که به طور مستقیم متضادند، و به ندرت از طریق فرایند خطی حل مشکل، - رویکرد سنتی به مدیریت تعارض - قابل حل شدن هستند.راه حلهای برد - برد نیازمند مهارتهای تفکر پارادوکس هستند.

آنها نیازمند توانایی برای یافتن یک راه حل کاملاً قابل قبول برای نقطه نظرهای ناهمگون هستند. وینس و بروسین(Vince and Broussine) بیان می کنند که توانایی برای تطبیق موقعیتهای متضاد، حداقل بخشی از یک عملکرد تغییر ادراک است، که نشان از تمایل برای ادامه موقعیت تنش زا تا رسیدن به انتخاب برد – برد است. آنها ذکر می کنند که: ماندن با پارادوکس و ادامه آن این امکان را فراهم می کند که ممکن است ارتباط بین نیروهای متضاد را کشف و چارچوبی را ایجاد کنیم، که به تناقضهای آشکار معنا دهد. این برای افرادی که یاد می گیرند تا ورای پارادوکس را ببینند و راه حلهای برد – برد بیابند، ممکن است. اگرچه برای اندیشیدن به صورت پارادوکس، مدیران باید از ظرفیتهای نیمکره راست مغز، آگاه باشند. نیمکره راست مغز در تصاویر اندیشه می کند نه عملیات، و بنابراین، متکی به زبان و منطق نیست. نیمکره راست مغز می تواند ایده های به ظاهر متضاد را جمع آوری کند، و آنها را به شکل راه حلهای بسیار خلاق ترکیب کند. بنابراین، طی فرایند تفکر تصویری، آنها که درگیر تعارض هستند می توانند از اسارت زمان رها و وارد آرامش شوند، جائی که راهکارهای به ظاهر متضاد، به راحتی خود را به شکل راه حلهای برد – برد بسیار خلاق نشان می دهند. برای مثال مدیران در تعارض تخصیص منابع (برای مثال بودجه، کارکنان یا تجهیزات) می توانند این مهارت را برای کشف شیوه های ابتکاری، برای حرکت ورای سازش (باخت/ باخت) و به سمت همکاری مبتنی بر اعتماد بالاـ و صحیح(برد/ برد) استفاده کنند.مهارت سوم، احساس کوانتومی: توانایی احساس زنده و حیاتبخش، که مبتنی بر منطقی است که انسانها همانند سایر جهانیان با کوانتوم‌های یکسانی مواجه هستند و بنابراین موضوعی برای قوانین جهانی تحریک انرژی هستند. (دارلینگ، ۲۰۰۱)تحقیق مؤسسه (هرت مث)IHM آنچه را که بیشتر مدیران به طور شهودی می دانند، تایید می کند. یعنی احساسات منفی انرژی بر و احساسات مثبت انرژی زا هستند. علم به دانستن این شهود، بنظر نمی رسد مقدار استرس و تعارض که در جهان کسب و کار جاری است، را کاهش دهد. برنامه های سریع، انرژی را از بین می برند. شغلهای پر استرس، انرژی را تحلیل می دهند. مدیران سلامتی و سرزندگی را مطلوب می دانند، اما آنها معمولاً سختی را به شکل تعارض تجربه می کنند.توانایی احساس کوانتومی، مدیران را قادر می سازد که احساس درونی خوبی داشته باشند، بدون توجه به آنچه که در بیرون اتفاق می‌افتد. وقتی آنها از این مهارت استفاده می کنند، یاد می گیرند که چگونه ظاهر بدنشان را به وسیله تغییر در احساس قلبی خود تغییر دهند. آنها به طور مضاعفی از نقطه انتخاب ادراکی بین هر محرک بیرونی و پاسخ درونی منتج شده، آگاه می شوند. آنها شروع به تشخیص این نکته می کنند که انرژی هرگز به وسیله دیگر افراد تهی نمی گردد، مگر به وسیله انتخابهای ادراکی.(شلتون، ۲۰۰۴) تحقیق IHM بیان می کند که مدیران می توانند سطوح بالایی از انرژی را به سادگی به وسیله انتخاب تمرکز بر جنبه های مثبت هر واقعه‌ای، حفظ کنند. دیدن وقایع منفی از یک رویکرد مثبت، نیازمند مهارتهای احساس پارادوکس است. (شلتون، ۲۰۰۴)مهارت چهارم: دانستن کوانتومی: توانایی برای دانستن به شیوه خلاقانه و شهودی، که از حوزه تئوری کوانتوم مشتق شده است. علی‌رغم وسوسه جوامع غربی با پارادایم مثبت گرایی، تحقیق مدیریتی اخیر بیان می کند که عمده مدیران ارشد، به یک اعتماد قوی به شهود اعتراف کرده اند. – اگرچه تعداد کمی از آنها تواناییهای شهودی خود را عمومی می سازند و حتی کمتر تلاش می کنند تا دانستن شهودی را در عملیات روزانه سازمان، انتشار دهند و ترکیب کنند. اگرچه همانگونه که ما به قرن ۲۱ می نگریم، مقدار اطلاعات در دسترس، شیوه‌های جدید دانستن را تحت حمایت قرار می دهد. زیرا در قرن ۲۱، زمان کافی برای حل مشکل و حل تعارض با استفاده از مدل‌های خطی سنتی ۱۰۰۲)لانگر(Langer) نظریه تصمیم گیری حضوری (Mindful Decision Making) را ارائه داد. او بیان می کند که جمع آوری اطلاعات لزوماً تصمیمات بهتر را ایجاد نمی کند. در واقع لانگر معتقد است که سازمانها بر اهداف غیرممکن – کاهش عدم اطمینان از طریق جمع آوری اطلاعات – تمرکز می کنند. این بیهوده است، زیرا حتی مقدار اطلاعاتی که می تواند جمع آوری شود، در مورد ساده ترین تصمیمات همانند ایجاد یک محصول جدید یا انتخاب یک عرضه کننده، می تواند شامل تحقیقات محدودی گردد. علی رغم تمرکز بر جمع آوری اطلاعات، تئوری

لانگر بر آگاه مانـدن تاکیـد دارد(آگاهی). او نشان داد که مطمئن بودن، به طور واقعی یک عیب بزرگ است. اطمینان انسان را به سوی کم آگاهی و بی خبری هـدایت می کند. زمانی که ما مطمئن هستیم ، از دقت کردن دست برمی داریم. به عبارت دیگر، عدم اطمینان، ما را در جهان بیرون و شـهود درونی، هوشـیار نگه می دارد.(شلتون، ۲۰۰۴)البته مواقعی وجود دارد که فرآیند جمع آوری اطلاعات سـنتی نه تنها مفید، بلکه واجب و لازم است. برای مثال اگر تعارض مدیر و یک کارمند، بالا بگیرد (شدت بیابد) در نقطه نهـایی داوری، برای کارکنـان منابع انسانی یا توسـعه سازمانی قابل توجیه است که اطلاعات را جمع آوری کننـد. بـدون یک فرایند متفکرانه تحقیقی، هر دو خطـای قـانونی و اخلاـقی ممکن است اتفـاق بیفتـد. (دی پـائولو و هـوی، ۲۰۰۳)مهارت دانسـتن و شناخت کوانتومی، ابزاری برای میانبر زدن در فرایند سختکوشـی و تلاش نیست، بلکه کاهش فرایندهای تکراری است، که یک سازمان نیاز به انجـام آن دارد. مـدیرانی که مهـارت دانسـتن کوانتـومی را مطلوب می داننـد نه فقـط بـا افراد به شـیوه ای احـترام آمیز و بـا بینش شهودی عمیق رفتار، بلکه آنها خلاقانه یک جو آگاهی و تفکر را ایجاد می کننـد. مدیران متخصـص در این مهارت همچنین ممکن است از اسـتعاره هـای راهنمـا برای کمک به آنهایی که در تعارض هسـتند، در جهت دستیابی به سـطوح بالایی از دانسـتن شـهودی اسـتفاده کنند. بنابراین، برای چالشـهای بسـیار مشکل خود، راه حلهای بسیار خلاق ، کشف می کنند.مهارت پنجم، عمل کوانتومی: توانایی برای عمل به شیوه مسئولانه، که مبتنی بر مفهوم کوانتومی پیوند و نتیجه فرعی دلایل غیر محلی(دور از هم) است.(دارلینگ، ۲۰۰۱)هر چیزی در این جهـان بخشـی از یـک همبسـتگی در کل پیچیـده است، که هر بخش بر دیگری اثر می گـذارد و از دیگری تاثیر می گیرد. این اصل کوانتومی جداناپـذیری، یک تحول جدیـد در تعارض ایجاد کرد. اثر هر چیزی در جهان به طور پیچیده ای به هم وابسته است. تفکر مدیران بر کل سیستم اثر می گذارد (برای مثال تیم، بخش، سازمان و جهان). بنابراین، اگر مدیر همکاری کارکنان را برای ایجاد روشـی جدیـد برای دیـدن و پاسخ دادن به تعارض می خواهد، مدیر باید با مدل سازی این دیدگاه جدید را آغـاز کنـد. هر انتخـاب ادراکی جدیـد نه تنهـا عکس العملهـای آینـده مـدیران را تحت تـاثیر قرار خواهـد داد، بلکه به دلیل ارتباط کوانتومی، هر فرد دیگری را نیز تحت تاثیر قرار می دهـد. بنابراین، مـدیران زنـدگی و محیط کار خود را یکبار و یک زمان طراحی می کننـد. هر فرد خودش یک همبسـتگی غیر محلی با دیگران است و هر تفکر و عمل مـدیریت، کل سیسـتم را تحت تاثیر قرار می دهد.(دیسترا و دیگران، ۲۰۰۵)مهارت ششم اعتماد کوانتومی: توانایی اعتماد به فرایند زندگی، که از نظریه آشوب مشتق شده است. نظریـه آشـوب شـیوه جدیـدی برای نگریسـتن به تغییر وآشـوبی که همراه آن است را فراهم می کنـد. این نظریه نشـان می دهـد که آشوب در فراینـد تکامل ذاتی است. و تسـریع کننده ای است که بی تعادلی مورد نیاز برای تکامل سیسـتم را ایجاد می کند. آشوب پیش زمینه ای برای پیشـرفت است. بـدون آشوب تغییر، زنـدگی راکـد می شود و آنتروپی اتفاق می افتـد.(دارلینگ، ۲۰۰۱)توانایی سیسـتم برای خود سازماندهی درونی مرزهای خود، یک مفهوم اساسی در مطالعه آشوب است. آشوب ساختارمند، یک پارادوکس برجسـته است، که بیـان می کنـد جهـان منظم و آشوب دار است. جهـانی که ساختارمنـد است بـدون اینکه از قـانون ساعت واره ها پیروی کنـد ــ پتانسیل عـدم پیش بینی.اسـتفاده از مهـارت اعتماد کردن کوانتومی، مخصوصاً در محیطهای کاری سـنتی ، جائی که ثبـات و قابلیت پیش بینی ارزش محسوب می‌گردد، چالش ایجاد می کنـد. این مهارت نیاز دارد که مـدیران با روح قـدرت و کنترل خود مقـابله کننـد. مـدیران اگر بخواهنـد خود سازمانـدهی موثق اتفـاق افتـد، بایـد مایل باشـند تا بطور موقت در ورطه آشوب قـدم بگذارنـد. اگرچه این مهـارت بـدین معنـا نیست که مـدیران تعـارض را نادیـده بگیرنـد، به سادگی بیان می کنـد که در مقابل اینکه دیگران را در برابر تعارض محافظت و یا تعارض دیگران را حل کنند از آنها در فرآیند تعارض حمایت و آنها را به اسـتفاده از خرد درونی برای کشف راه حلهـای برد - برد ابتکاری تشویق کننـد. اسـتفاده کردن از اصـطلاحات نظریه آشوب، مـدیران به عنوان یک منبع بازخورد، شـریک در مشاهده رفتار دیگران و سـپس نشسـت با آنهایی که بازخورد در آگاهی آنها از تعارض کمک می کند، عمـل می کنـد و اگر بازخورد غیر قضاوتی و واقعی فراهم شـد بسـیار محتمل است که کارکنان درتعارض بطور اتفاقی به یک نقطه

انشعاب برسند و این تعارض سبب ایجاد تحول گردد.(شلتون، ۲۰۰۴)مهارت هفتم، وجود کوانتومی: توانایی برای برقراری ارتباط مستمر، که طبیعت ارتباطی جهان را شناسایی می کند. این مهارت مدیران را قادر می سازد مالک احساسات خویش باشند تا آنها را به دیگران نسبت دهند. در سطح زیر اتمی، ماده، وجود خود را از طریق ارتباطات به دست می آورد. ذرات زیر اتمی مجردات هستند. خواص آنها فقط از طریق تعاملات آنها با دیگر ذرات قابل تعریف و مشاهده است. ذرات وابسته به ارتباطات هستند.یک ارتباط کوانتومی - یعنی توانایی برای مرتبط شدن از نظر مفهومی به طریقی با دیگران، که هرکس بتواند جهان را از طریق چشمان دیگری ببیند - پیش نیازی برای حل تعارض برد ـ برد است. از طریق چنین ارتباطی است که بر ترسهای درونی و دفاعهای آتی غلبه می‌گردد. زمانی که مدیران تمامی ارتباطاتشان را با معیار صحت و آسیب پذیری می نگرند، آنها شیوه جدیدی برای ارتباط با اطراف خودشان مدل سازی می کنند. این رودروییهای کوانتومی، مقوله های حل شده را تحریک می کند و زخمهای روانشناسی قبلی را تازه می کنند، بنابراین، به هر طرف، فرصتی برای یادگیری و بهبود یا انکار و پروژه سازی می دهد. افراد همانگونه که تحولات ادراکی را که در ارتباطات کوانتومی ذاتی هستند، تجربه می کنند، شروع به درک این نکته می کنند که واقعیتهای بیرونی آنها، یک فرافکنی از عقاید درونی آنها هستند. بنابراین، ارتباطات کوانتومی، آئینه های روانشناسی هستند، که افراد می توانند در آنها انعکاس خود را ببینند. زمانی که آنها در دیگری خطایی می بینند، مشاهدات آنها به سادگی توجه آنها را به خودشان انعکاس می دهد و بازخوردی را در مورد نواحی تکمیل نشده روح آنها برایشان فراهم می آورد. (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۴)خلاصه و نتیجه گیریامروزه مدیران بر این نکته واقفند که تنها عنصر ثابت معادلات عصر حاضر تغییر است. بسیاری از رهبران دانسته اند که ثبات در سازمانها، عقیده ای قدیمی و منسوخ است و کنترل و پیش بینی چیزی بیهوده و عبث است. هنوز هم تاحدود زیادی، شیوه های مدیریت، از این فرضیات متغیر در مورد واقعیت، مصون نمانده است. این مقاله هفت مهارت کوانتومی را تعریف کرده است - مهارتهایی که ریشه در دیدگاه علمی جدید دارند، که جهان را به عنوان یک سیستم پیچیده، زنده و با ارتباطات بالا، به جای سیستمی ماشینی و ساعت واره معرفی کرده است -.این مهارتها رهبران قرن بیست ویکم را با مجموعه مهارتهای مغزی برای اداره افراد و تعارض روبرو می کند.متخصصان حل تعارض در سازمان و مخصوصاً متخصصان امر توسعه سازمان (DO) نیازمند تبدیل شدن به رهبران تفکر کوانتومی هستند، آنها نیازمند کشف مدل های ذهنی خود هستند و سپس آنها را با مهارتهای کوانتومی آزمون کنند. پیشروان تغییر کوانتومی، تا زمانی که خود را تغییر نداده اند، نمی توانند سازمانها را تغییر دهند. تجدید نظر در برنامه های توسعه رهبری، به شیوه ای که مشارکت کنندگان را تشویق می کند که فراتر از پارادایم های سنتی خود بیندیشند و مفاهیم علمی جدید را تحقیق کنند، عمل با ارزش دیگری است. مجریان توسعه سازمان همچنین می توانند رویکردهای علمی جدید و ابتکاری به حل تعارض را معرفی و ایجاد کنند. تیم سازی همیشه فعالیت صحیح نیست. صلح و آرامش همیشه مطلوب نیست. ایجاد اندکی عدم تعادل، مشخصه و لازمه توسعه سازمانقرن ۲۱ است. همانگونه که مجریان توسعه سازمان و مدیران عملیاتی، این مهارتها را فرا می گیرند، محیط کار ایستا و ثابت خود را به سازمانهای کوانتومی، پویا و انعطاف پذیر تبدیل می کنند. سازمانهایی که در عصر آشوب قرار دارند، خلاقانه، برای استفاده قدرت تحولگرای تعارض آماده می شوند.*این مقاله در ماهنامه تدبیر به چاپ رسیده است.منابع و ماخذ ۱.Shelton. Charlotte K (۲۰۰۱) the quantum skills model in Darling. John R, Management a new paradigm to enhance effective leadership, Leadership & Organization Development Journal, Vol۲۲, No۶. PP ۲۶۴-۲۷۳.Dijkstra Maria T.M, Dierendonck Dirk Van, Evers Arne and De Dreu Carsten K.W (۲۰۰۵) conflict and well- being at work: the moderating role of personality, Journal of Managerial psychology, Vol۲۰, No۲, pp۸۷-۱۰۴۳.Dipaola Michael F, Hoy. Wayane K(۲۰۰۳) Formalization, Conflict and Change:

Constructive and Destructive Consequences in Schools, the International Journal of Educational Management, Vol ۱۵, No۵, pp ۲۳۸-۲۴۴۴.Robbins, Stephen p(۲۰۰۳) Organizational Behavior, ۱۰ Edition, Prentice – Hall India, p۳۹۶۵.Shelton. Charlotte D & Darling John R (۲۰۰۴) "From Chaos to order: Exploring new frontiers conflict management, Organization Development Journal. Vol ۲۲, No ۳, pp ۲۲-۴۱۶.Darling.John R (۲۰۰۱) Effective Conflict Management: Use of & Walker w.Earl the Behavioral style model, leadership and Organizational Development Journal, Vol ۲۲ , NO۵, PP ۲۳۰ – ۲۴۲

تعارض در محیط کاری

...conflictمـدیریت تعـارض بـه‌معنی شـناخت و اداره‌ی تعـارض بـه روشـی معقـول و منصـفانه اسـترجمه‌ی سـیروس آقایارکارشناس‌ارشد مـدیریت منـابع انسـانی پیـدایش تعارض در افراد و گروه‌ها، امری طبیعی و نتیجه‌ی محیط رقابتی است و وقتی اتفاق می‌افتـد که نیازها، خواسته‌ها، عقیـده‌ها، هـدف‌ها یا ارزش‌های افراد، با هم متفاوت باشد. تعارض، اغلب با احساس‌های منفی مانند درماندگی، خشم، نگرانی، اضـطراب، ترس و دلسردی همراه است. تعارض، نشان‌دهنده‌ی علاقه و تعصب فرد به عقیده‌هایش است. تضاد، جزء طبیعی و ذاتی محیط کار شمرده می‌شود. در محیط کار، وقتی تعارض پیدامی‌شود، سطح اخلاقیات، به‌شدت پایین می‌آیـد. غیبت‌ها افزایش یافته و بهره‌وری و عملکرد سازمانی به‌شـدت کاهش می‌یابد. تخمین زده شده مدیران، دست‌کم ۲۵درصد وقت خود را صـرف حـل تضادهـا در محیـط کـار می‌کننـد. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌هـایی که مـدیران با آن روبه‌رو هسـتند، حل تعارض‌هـایی است که امروزه در محیـط کـار رو به افزایش است.منشأ تعارضـدلیل‌های فراوانی برای بروز تضاد در هر کاری وجود دارد. دلیل‌هـای اصـلی تعـارض عبارتنـد از:ارتبـاط ضـعیف: روش‌هـای مختلـف ارتبـاطی ازجمله ارتبـاط ضـعیف می‌توانـد منجر به سوءتفـاهم میـان کارکنان با مراجعان و مشتریان شود.ارزش‌های متفاوت: هر محیط کاری، متشکل از افرادی است که دنیای اطراف خود را بـا نگـاه متفـاوت می‌بیننـد. تضـاد وقتی بروز می‌کنـد که این تفاوت‌هـا نادیـده گرفته شونـد یا درک دوجانبه، وجود نداشـته باشـد.اختلاف سـلیقه و نیازهـا: وقتی افراد به‌خـاطر هـدف‌های شخصـی تلاش می‌کننـد و به‌دنبال ارضای نیازهای خود هسـتند و به نیازهای دیگران اهمیت نمی‌دهند، تعارض شکل‌می‌گیرد.کمبود منابع کارکنان اگر احساس کنند برای کارشان، منابع کافی ندارند، برای به‌دست‌آوردن آن، مجبورند با یکدیگر به رقابت برخیزند.عملکرد ضـعیف: اگر افراد، وظیفه‌های خود را به‌خوبی انجام ندهند، تقصـیر آن را به گردن یکـدیگر می‌اندازند.پایین‌بودن هوش هیجانی: اگر نتوانیم احساس‌ها و عواطف خود و دیگران را شـناسایی و کنترل کنیم، تعارض به‌وجود می‌آید.مدیریت تعارضـمدیریت تعارض به‌معنی شـناخت و اداره‌ی تعارض به روشی معقول و منصفانه است. تعـارض می‌توانـد با اسـتفاده از مهارت‌هایی ماننـد ارتباطات مؤثر، حل مسأله و فنون مـذاکره، کنترل شود. قبل از هر اقـدامی، به‌منظور حل تعارض، باید علت‌های آن را شـناسایی و تجزیه و تحلیل کرد. برای حل تعارض، روش‌های زیر وجود دارد:۱) اجتناب/ پرهیزگری: در این حـالت به محض رویـارویی با تعارض، فرد به لاک دفاعی فرومی‌رود تا چیزی را نبینـد و تصور می‌کنـد تعارض، خودبه‌خـود از بیـن می‌رود. بنـابراین، خـود را درگیر نمی‌کنـد. ایـن روش، زمـانی انتخـاب می‌شـود که فرد احسـاس می‌کنـد تضـادِ پیش‌آمـده، بی‌ارزش و کم‌اهمیت است.۲) تشـریک مسـاعی/ هم‌فکری: در این روش، همکـاری دوطرفه برای یافتن راه‌حل مفیـد و سازنـده صورت‌می‌گیرد به‌گونه‌ای که طرفین، برنـده باشـند. دلفین‌هـا نمونه‌ی این روش هسـتند و مشـارکت و همکاری در زنـدگی آنان، حرف اول را می‌زند.۳) مصالحه/ سازش: درحقیقت، نوعی داد و ستد است که به‌نفع طرفین، ختم می‌شود. در این روش، افراد از بخشـی از علاقه‌هـا و خواسـته‌های خود کوتاه می‌آینـد. این روش برای شـرایطی مناسب است که از نظر زمان، در مضـیقه باشـیم.

گورخر، سمبل این روش است؛ او نه یک اسب سیاه است و نه سفید، بلکه با تقسیم تفاوت‌ها، باریکه‌ای از دو رنگ را انتخاب کرده است.۴) رقابت‌جویی/ تحکم: در این روش، بهترین و قوی‌ترین فرد، برنده‌ی میدان تعارض است و علاقه‌ها، عقیده و خواسته‌ی خود را مقدم بر خواسته‌های دیگران دانسته و آن‌ها را به دیگران تحمیل می‌کند. شیر، سمبل و نمونه‌ی تحکم است. قدرت شیر به او کمک می‌کند تا هر آن‌چه را می‌خواهد به‌دست آورد.۵) راه‌آمدی/ انعطاف‌پذیری: این روش به دیگران اجازه می‌دهد به خواسته‌های‌شان برسند. فرد به‌منظور جلب رضایت دیگران، از انتظارها و نیازهای خود صرف‌نظر می‌کند. درواقع هدف انتخاب این روش، حفظ رابطه‌های خود با دیگران است. آفتاب‌پرست، سمبل و نشانه‌ی روش انعطاف‌پذیری است که بسته به شرایط، تغییر رنگ می‌دهد و خود را با محیط، سازگار می‌کند.انتخاب استراتژی و روش مدیریت تعارض، بستگی به اعتمادبه‌نفس فرد، میزان شناخت و خواسته‌ها و هدف‌های مخاطب، میزان اطلاعات موجود درباره‌ی افراد، انعطاف‌پذیری و حس همکاری و مشارکت دارد اما به‌طور کلی، این باور وجود دارد که روش‌های حل تعارض از طریق تشریک مساعی و مصالحه، بهترین روش به‌شمار می‌آیند زیرا در آن‌ها، دارای برنده یا بازنده‌ای نمی‌باشیم و نوعی همکاری متقابل برای یافتن بهترین راه‌حل دیده می‌شود. منبع: Resolving Workplace Conflict

تعارض و راههای تدافعی در کار گروهی

...conflictقوی‌ترین شیوه‌های تدافعی آنهایی هستند که رؤیت نمی‌شوندحامد شاطری

تعارض و راههای تدافعی در کار گروهیکی از نشانه های گروهی که مستمراً در حال یادگیری است، تعارض مشهود در نظرهاست که در گروه‌های بزرگ و موفق تعارض به عاملی سازنده مبدل می‌شود اما در گروه‌های متوسطالحال یکی از دو حالت زیر باعث پوشاندن تعارضات می‌شود: ۱ ـحالتی است که در ظاهر هیچ تعارضی مشاهده نمی‌شود. افراد معتقدند که باید نقطه‌نظرهای متعارض خود را برای حفظ یکپارچگی گروه مطرح نسازند. ۲ ـزمانی است که قطب‌بندی کاملاً صلبی به چشم می‌خورد. فقط مدیران هستند که نظر نهایی را اعلام می‌کنند اما نقطه‌نظر متعارض در اعماق افکار اعضاء گروه، سنگر گرفته اند. شیوه‌های تدافعی، نه اعتقادی است که ما به عقایدمان داریم و نه در تمایل ما به حفظ و حراست از روابط اجتماعی است. بلکه در ترس است که از عیان شدن افکاری که در پس‌نظرمان قرار گرفته‌اند، داریم. استدلال‌های تدافعی، ما را در مقابل سنجش ارزش استدلال‌هایمان حفظ می‌کند. برای اکثر ما آشکار شدن استدلال‌هایمان نامطلوب است چون نگران خطایی که در آنها پی‌برده شود، هستیم.قوی‌ترین شیوه‌های تدافعی آنهایی هستند که رؤیت نمی‌شوند. اگر مدیری دیگران را به بیان نظر خود ترغیب کند باعث می‌شود که با رفتار غیرقابل تحمل خود دیگران را از بیان عقاید باز دارد و عقاید مدیر بدون هیچ‌گونه چالشی پذیرفته شود. در واقع او افراد را از طریق رعب و وحشت در یک حالت تدافعی قرار داده در نتیجه کسی جرأت نمی‌کند که با افکارش مخالفت کند. شاید این استراتژی به این دلیل کماکان عمل می‌شود که از خود مدیر نیز پنهان می‌ماند.معضل اکثر تیم‌ها این است که هنگامی که شیوه‌های تدافعی تقویت می‌شوند دردهای آنی را درمان می‌نمایند. در همان حال مانع از پی بردن به علت اصلی درد و کاهش اثر آن نیز می‌گردند. به این خاطر برخی معتقدند که شیوه‌های تدافعی برای گروهی ممکن است سمی مهلک باشد.اهرم‌هایی که برای کاهش روش‌های تدافعی مؤثرند عبارتند از:۱ ـتضعیف راه‌حل‌های معیوب.۲ ـمحو تهدیدهایی که در ابتدای امر روشهای تدافعی را تجویز می‌نمودند.۳ ـیادگیری چگونگی برخورد با شرایط تدافعی در زمانی که آنها بوجود می‌آیند:شیوه‌های تدافعی برای اینکه قدرت خود را حفظ کنند باید مورد بحث واقع شوند.۴ ـتحقیق مؤثر راجع به علل بوجود آورنده مسائل و مشکلات تحقیقی که در آن فرد پیش‌فرض‌ها و دلایل خود را آشکار سازد و اجازه دهد که آنها توسط دیگران سنجیده شوند و دیگران را تشویق نمایند که چنین کنند.برای بوجود نیامدن شیوه‌های تدافعی راه‌حل آن است که بدانیم چه می‌خواهیم و به‌دنبال چه هستیم و بشدت به این امر

پایبند باشیم که در مورد واقعیات جاری حقایق را بیان کنیم.اکثر ما می‌دانیم که چه موقعی حالت تدافعی به‌خود می گیریم، حتی اگر نتوانیم منبع آن را تشخیص داده و یا الگوی آن را تعیین کنیم. اگر به دقت بررسی شود متوجه خواهیم شد که یکی از مؤثرترین قابلیت‌ها در یک تیم یادگیری عبارتست از قدرت تشخیص اینکه چه موقع افراد در مورد پیش‌فرض‌های خود تأمل نمی کنند و کی افکار یکدیگر را مورد بررسی قرار نمی‌دهند. وقتی ما در لاک تدافعی فرو می‌رویم تلاش می کنیم که از برخورد با مطلبی پرهیز نمائیم و راه گریزی جستجو کنیم.

Conflict Management in Groups

Note that many methods intended for addressing conflict in groups also might be considered as methods to address conflict between two people. Therefore, also see Addressing Interpersonal Conflict. Also note that the reader might best be served to first read the topic Group Dynamics to understand the basic nature of most groups and their typical stages of development. (It's not clear at this time if online groups have similar nature and stages.)

تعارض های فرهنگی و وفاق اجتماعی

...conflictهمبستگی اجتماعی است سبب می شود جامعه قوام داشته باشد و دچار بی نظمی نگرددنویسنده : حجت الاسلام غلامرضا صدیق اورعی

اشاره: نوشته حاضر از بررسی واژه وفاق آغاز می شود. در ادامه ا طرح نظر آگوست کنت (به عنوان اولین جامعه شناسی که درباره وفاق اجتماعی به ارایه نظر پرداخت) تاریخچه بحث درباره این پدیده اجتماعی از دیدگاه جامعه شناسان مورد نظر قرار می گیرد. در ادامه عناصر و عواملی تحلیل می شود که توافق را در گروههای اجتماعی به وجود می آورد و طبیعی است پرداختن به کجروی به عنوان عاملی در تخریب وفاق نیز از مباحث اصلی مقاله باشد. بررسی فرهنگ ایران وعوامل تهدید کننده وفاق اجتماعی در آن، بخش دیگر مقاله است که برخی از آنها به تعارض فرهنگی می انجامد . تبیین رابطه این تعارضات فرهنگی با عدم حصول وفاق اجتماعی پایان بخش مقاله است .مفهوم لغوی وفاق :وفاق بر وزن فعال (به کسر فاء) مصدر عربی است . لغت نامه دهخدا آنرا معادل موافقه (موافقت) آورده است . می دانیم که مصدر باب مفاعله در عربی می تواند بر وزن مفاعله ، فعال و فیعال باشد . وفاق بر وزان فعال ـ معادل موافقه بر وزن مفاعله ـ است و هر دو مصدر باب مفاعله هستند . باب مفاعله مربوط به فعل‌هایی است که بین دو نفر رخ می دهد. بنابراین وفاق وموافقت عملی است بین دو طرف .لغت نامه دهخدا معنی وفاق را از چند لغت نامه دیگر چنین نقل می کند:سازگاری کردن (از غیاث اللغات)، سازواری کردن از منتهی الارب، سازواری کردن و همراهی کردن ... یک دلی . یک دلی و یک جهتی ، ضد نفاق ، سازش (از ناظم الاطباء)فرهنگ معین ذیل کلمه وفاق، چنین آورده است وفاق عربی، ۱- مصدر متعدی سازواری کردن همراهی کردن ۲- اسم مصدر سازواری، همراهی ، یکدلی، مقابل نفاق ، تا باشد که به برکت این وفاق و اتفاق ، دام از جای برگرفته شود. همین فرهنگ لغت ذیل کلمه وفق چنین آورده است : وفق تداول ـ وفق عربی (اسم مصدر موافقت بین دو چیز ، سازواری، سازگاری. وفق دادن (عربی ـ فارسی) : ۱- مصدر متعدی) مطابق کردن ـ سازگار کردن ۲- مصدر لازم مطابق شدن ـ سازگار بودنچون در معنی وفاق وفق از کلمه سازگاری مکرر استفاده شده است، معادل های این کلمه را نیز نقل می کنیم . فرهنگ معین چنین آورده است :سازگاری : ۱- سازش – مؤالفت ، مقابل ناسازگاری ۲- موافقت ۳- هماهنگی هم آوازی سازکاری، همسازی، هماهنگیعلاوه بر وفق که مصدر ثلاثی مجرد است و وفاق و موافقت که مصدر باب مفاعله اند،

مصـدر باب افتعال این ریشه یعنی اتفاق در جمله مورد اسـتناد فرهنگ معین همراه کلمه وفاق آمـده است: تا باشـد که به برکت این وفـاق و اتفـاق در دام از جـای بر گرفته شود. فرهنـگ جـامع (عربی ـ فارسـی) دربـاره اتفـاق چنین آورده است:اتفق الرجلان علی الشیء ـ با یکدیگر سازگاری کردند و نزدیک شدند و اتحاد کردند. توافق (مصدر باب تفاعل) ـ با هم یکی شدن و مساعدت . بر اساس منـدرجات یاد شـده که از چنـد فرهنگ لغت نقل شده، وفاق به معنی هماهنگی، سازگاری، همراهی، یک دلی و یک جهتی است و نقطه مقابـل نفـاق و ناسازگـاری و ناهمـاهنگی است.مفـاهیم نزدیک به مفهوم وفاق اجتماعی : وفاق اجتماعی با همبسـتگی، انسـجام و نظم اجتماعی نزدیک است و معمولاً در کنار هم و در ارتباط با یکـدیگر بکار می روند. نکته قابل یادآوری این است که وفاق اجتماعی معادل همبسـتگی اجتماعی ، انسـجام اجتماعی و نظم اجتماعی نیست و در ابتـدا بایـد ذهن را برای درک مرز جدایی بین وفاق اجتماعی و انسـجام اجتماعی یا همبسـتگی اجتماعی و سپس برای درک مرز جدایی بین وفاق اجتماعی و انسجام اجتماعی یا همبستگی اجتماعی و سپس برای درک مرز جدایی مفاهیم یاد شده از نظم اجتماعی تمرین داد.مفاهیم همنوایی و همرنگی نیز در ارتباط با مفهوم وفاق اجتماعی باید مورد دقت قرار گیرد. به نظر می رسد جدایی آشـکار بین وفاق اجتماعی و همبسـتگی و انسجام اجتمـاعی از یـک سو و بین وفـاق اجتمـاعی و نظم اجتمـاعی از یـک سو، و از سوی دیگر این مفـاهیم وفـاق اجتماعی و همنوایی و همرنگی ملاحظه نمی شود به گونه ای که مفاهیم اخیر نزدیکی بسیار زیادی دارند، به اندازه ای که در برخی موارد یکسان هستند. همنوایی فرد بـا گروه عبـارت است از اینکه فرد باورها، ارزشـها نمادها و هنجارهای گروه، یعنی فرهنگ گروه را درونی کرده و در سـاخت شخصـیت خود، یگـانگی بخشـیده باشـد . همنوایی یعنی اسـتاندارد شـدن و یکسـان شـدن رفتار. همنوایی با تطابق با محیط اجتمـاعی تفـاوت دارد، چون درتطـابق درجه ای از همنوایی با درجه ای از تفاوت قابل تحمل توسط گروه همراه و فرد تا انـدازه ای خود مختـار است (روشه ۱۳۷۰: ۱۸۵ـ ۱۸۴)مروری بر ادبیات جامعه شناسـی درباره وفاق اجتماعیبدون شک مفهوم وفاق اجتماعی ، از مهمترین و اصـلی ترین مفاهم مطرح شده در آثار جامعه شـناسان کلاسیک است . در این قسمت به بررسی مفهوم وفاق اجتماعی از نظر جـامعه شـناسانی چون کنت، دورکیم، تونیس، زیمـل و پارک می پردازیم .اگوست کنت نخستین جامعه شناسـی است که به موضوع وفـاق اجتماعی پرداخته است . اگوست کنت واضع اصـطلاح جامعه شناسـی است . ریمون آرون (---) درباره او چنین می نویسـد: اما آیین اگوست کنت مبتنی بر این فکر است که اساس هر جامعه ای توافق اذهان است . جامعه بوجود نمی آیـد مگر آنکه اعضایش اعتقادات واحدی داشته باشند (آرون ۱۳۵۴: ۹۰) . کنت خود در این باره چنین نوشته است : افکار به جهان حکومت می کننـد و جهان را منقلب می کنـد، یا به عبارتی دیگر تمامی دسـتگاه اجتماعی ، النهایه، بر اساس عقاید نهادینه شده ... بحران بزرگ سیاسـی و اخلاقـی جوامع کنونی در آخرین تحلیـل، ناشـی از هرج و مرج فکری است . در واقع مهمـترین شـری که دامنگیر ماسـت همیـن ناهمـاهنگی عمیقی اسـت که اکنـون در بین همه اذهـان نسبت به همه اصـول اخلاقـی ـ که ثبـات آنهـا شـرط اول یـک نظم اجتماعی حقیقی است ـ وجود دارد. تا زمانی که عقول فردی با توافقی یکصـدا از تعـدادی افکار کلی که بتواند یک آیین اجتماعی مشترک بوجود آورد، تبعیت نکننـد، باید اذعان کرد که وضع ملت ها به رغم همه مسـکن های سیاسـی ، ضـرورتاً در حالی انقلابی خواهـد مانـد و نهادهـای اجتمـاعی آن درواقع جنبه موقتی خواهنـد داشت . (آورن ۱۳۵۴: ۱۳۷)البتـه بنظر کنت « ... برای گـذر از جوامع «نفـاق یـافته» کنونی به جوامع آشـتی یـافته فردا، زمـان لازم است . (همـان مأخـذ ۱۲۴)تونیس (---) تونیس جـامعه شـناس آلمـانی نیز به موضوع وفاق اجتماعی پرداخته است به نظر کافمن (----) انـدیشه اساسـی تونیس این است که آنچه ما می بینیم این است که فرد ... سـرانجام از قیـد هر وظیفه ای که ورای ارضای نیازهای فردی او باشـد آزاد شـده است ... و زمان آن فرا رسـیده که جامعه به شـیوه ای معقول تجدیـد بنا گردد اما سؤال اصـلی این است که از چه راهی می توان به آنچنان تجدید بنایی دست یافت ؟ پاسخ تونیس این بود از راه اخلاقی که هوشـیارانه مورد پذیرش قرار گیرد (کافمن ۱۳۷۳: ۲–۳۱) البته به قول کافمن تونیس درباره اینکه محتوای این نظم اخلاقی جدید که او آن را وفاق می نامید، چه خواهد بود، توضیحی نمی دهد. زیرا محتوای این نظم اخلاقی

جدیـد، ب خلاف نظم اخلاقی گذشـته که زیربنای مـذهبی داشت می توانـد تشـخیث نیاز همگانی به حکومتی مقتـدر (از دیـدگاه هـابز) توافق دبـاره رونـدهایی که ضـمن منـاظره هـای عمومی به ظهور وفـاق منجر می شود، یا دستیابی به وفاق از طریق یک نیروی قهری جدیـد بنـام افکـار عمومی و یـا ترکیبی از این راه حل‌ها باشـد .دورکیم : یکی دیگر از جامعه شـناسانی که آراء مهمی درباره وفاق اجتماعی دارد، امیل دورکیم جامعه شـناس فرانسوی است . با مشاهده نابسامانیها و آشـفتگی های جامعه اروپایی این سؤال در ذهن دورکیم جوانه زد که چرا جامعه جدید دچار بی نظیم و آسیب هایی چون خودکشی و طلاق شده است . به بیان دیگر سؤال او این بـود که اساساً چه چیزی سـبب می شـود که جـامعه حفـظ شـود و دچـار اضـمحلال و فروپاشـیدگی نشـود . پاسـخ او این بود : همبسـتگی اجتمـاعی (ریتزر ۱۳۷۳: ۷۵)همبسـتگی اجتمـاعی است که سـبب می شود جـامعه قوام داشـته باشـد و دچـار بی نظمی و نابسامانی نگردد. جامعه قدیم دارای همبسـتگی اجتماعی بالایی بود زیرا در این نوع جامعه افراد دارای اخلاقیات مشترکی بودند که سبب می شد آنها بسیار شبیه به هم باشـند. این اخلاقیات مشترک البته ناشـی از اعتقاد افراد جامعه به مذهب بود. به بیان دیگر وفاق اجتماعی بر سـر ارزشـها و قواعد اخلاقی و پذیرش آنها از سوی اکثریت افراد جامعه، باعث می شد که همبستگی اجتماعی در چنین جامعه ای بالا باشـد . در چنین جامعه ای افراد خاطی از این اخلاقیات مشترک به شدت مجازات می شوند، از این رو افراد به ندرت تمایل به زیرپا گذاشـتن قواعـد و هنجارهای اخلاقی داشـتند همان مأخذ : ۷۷)اما در جامعه جدید مشـکل اساسـی این است که هیچ گونه نظـام اخلاـقی مشترک و قوی وجود نـدارد . مـذهب در زنـدگی اجتمـاعی آحـاد جامعه رنگ باخته و فردگرایی رو به فزونی گذاشته است . بنظر دورکیم بسیاری از مشکلات اجتماعی ناشی از ضعف این نظام مشترک اخلاقی در جامعه جدید است . بنابراین یک سؤال مطرح می‌شود: آیا جامعه جدیـد بعلت فقـدان نظام مشترک اخلاقی (وفاق اجتماعی) محکوم به فناست ؟ پاسخ دورکیم منفی است! زیرا بنظر او درست است که دیگر همبسـتگی اجتمـاعی ناشـی از اعتقـاد کلیه افراد جـامعه به یک نظام اخلاقی مشترک نمی‌توان داشت امـا یک همبسـتگی اجتماعی متفاوت در جامعه جدیـد در حال ظهور است که نه ناشـی از شـباهت افراد و اعتقاد به یک نظام اخلاقی مشترک بلکه ناشـی از تفاوت افراد و اعتقاد ه اخلاقیات صـنفی و حرفه ای غیر مشترک است . در چنین جامعه ای آنچه زمینه ساز وفاق و همبسـتگی اجتماعی است، تقسـیم اجتماعی کار و نیاز متقابل افراد به یکدیگر است . این نیاز متقابل افراد به تخصـص هـای گونـاگون، سـبب می شود که افراد و گروههـای برای قواعـد و ارزشـهای اخلاـقی افراد و گروه‌هـای اجتماعی دیگر احترام قائل شونـد و همین امر زمینه ساز همبسـتگی اجتماعی در جامعه‌های جدید است امر زمینه ساز همبسـتگی اجتماعی در جامعه های جدید است .به نظر دورکیم همبسـتگی اجتماعی در جوامع جدید حتی برتر از همیشگی اجتماعی در جوامع جدید حتی برتر از همیشـگی اجتماعی در جامعه گذشـته است، زیرا در جوامع جدید نیاز متقابل افراد و گروهها به تخصص هم باعث می شود که هیچ فردی نتوانـد ـ حتی اگر بخواهـد ـ به تنهایی زنـدگی کنـد، حال آنکه در جامعه های گذشـته از آنجا که همه افراد شبیه هم هسـتندـ یعنی دارای کلیه مهارتها و تخصـص هایی هسـتند که دیگری دارد ـ اگر بخواهند با سـهولت بیشتری می توانند بدون نیاز به دیگران احتیاجات زندگی خود را برطرف کنند. از اینجاست که دورکیم همبسـتگی جوامع قدیم را همبسـتگی مکانیک و همبستگی جوامع جدیـد را ارگانیک می خواند.زیمل : آنچه زیمل بر آثر جامعه شـناسان هم عصـر خود می افزاید، نکاتی است که غالباً از دید آ"ها مخفی مانـده است . بنظر زیمل اشـتباه است فکر کنیم که در جامعه ها وفاق و همبسـتگی وجود دارد و یا عـدم وفاق و تضاد. اگر با یک رهیافت دیالتکتیکی به جامعه بنگریم، در جامعه هم وفاق و همبستگی وجود دارد و هم عدم وفاق و تضاد (ترنز ۱۳۶۹: ۳۲۴) . به بیـان دیگر فرد اجتمـاعی شـده پیوسـته ارتبـاطی دوگانه با جامعه دارد: از یک سو در جامعه عجین شـده است و از سوی دیگر در برابر آن می ایسـتد، فرد هم در درون جـامعه قرار دارد و هم در بیرون آن . ازدیـد زیمـل در جـامعه همیشه هماهنگی با کشـمکش، جذب با دفع و عشق با نفرت همراه است . به این ترتیب روابط در جامعه سـرشار از ابهام است، یعنی درست همان کسانی که روابط نزدیکی با هم دارنـد، شایـد که علاوه بر احساسا مثبت، احساسات منفی نیز نسـبت به یکـدیگر داشـته باشـند. بنابراین در عالم تجربه

گروه و جامعه ای را نمی توان یافت که یکسره هماهنگ و عاری از هرگونه تضادی باشد.از این گذشته از نظر زیمل، ساده انگارانه است اگر نیروهایی را که به ستیز می انجامند منفی ونیروهایی را که به وفاق و همبستگی اجتماعی می انجامند مثبت انگاریم . زیرا « اجتماع همیشه نتیجه این هر دو نوع کنش متقابل است و هر دوی آنها عناصری مثبت اند که به روابط اجتماعی و ساختار و دوام می بخشند.... یک رابطه ستیزآمیز گرچه ممکن است برای هر دو طرف این رابطه کن و بیش دردناک باشد اما همین رابطه از طریق درگیر ساختن متقابل آنها در جامعه، حتی در حالت عدم توافق، آنان را به بافت اجتماعی پیوند می دهد. زیمل می گفت که تشخیص این نکته ضرورت دارد که کشمکش اجتماعی ضرورتاً مستلزم عمل دو جانبه است و بنابراین، مبتنی بر اشتراک اجتماعی است تا عمل ک جانبه (کوزر ۱۳۶۸: ۸ـ۲۵۵)بنابراین با توجه به دیدگاه زیمل می توان گفت که تصور جامعه ای با وفاق و همبستگی اجتماعل کامل و عاری از هرگونه ستیزه اجتماعی هم غیرواقعی است ، و هم با توجه به ارتباط جوامع کنونی با یکدیگر غیرواقعی .پارتو ـ پارتو جامعه شناس ایتالیایی که اندیشه‌های بدیع خود را در قالب اصطلاحاتی نامرسوم بیان می کند، به موضوعی در ارتباط با وفاق اجتماعی توجه کرده است که ذکر آن به منظور تکمیل بحث حاضر، خالی از فایده نیست . بنظر پارتو و جامعه شناسانی چون توماس آنچه باعث همنوایی فرد با جماعت می شود نیاز به تأیید دیگران یا نیاز به تأیید اجتماعی و اجتناب از نادیده انگاشته شدن توسط اعضای گروه است . از سوی دیگر وقتی فرد قواعد متعارف و هنجارهای گروه را زیر پا می گذارد، از سوی اعضای گروه کوششی به عمل آید تا از طریق قانع کردن یا واداشتن آن رفتار ناهماهنگ اصلاح گردد. اما اگرچه در ظاهر هر دو راه (قانع کردن یا به زور واداشتن) به یک نتیجه (همنوایی فرد با قواعد گروه) می انجامند، اما در باطن آثار متفاوتی دارند؛ زیرا نیاز به تطابق، به یک شمشیر دو دم می ماند، یعنی در آن واحد انواع رفتارهایی را به وجود می آورد که به نظر متناقض می نمایند. بی شک تطابق اختیاری یک نیروی توافقی است ولی تطابق تحمیلی اغلب موجب برانگیختن مقاومت یا عکس العمل متقابل می شود و بنابراین (نیاز به تطابق) در همان حال که یک نیروی توافقی است ، یک نیروی ستیز نیز بشمار می رود. (لوپریاتو ۱۳۷۳: ۱۲۰ـ۱۱۸)بعنوان مثال در مبارزه با بدحجابی اغلب تطابق تحمیلی از سوی افرد و گروه های بد حجاب صورت گرفته است و به همین دلیل در روند زمان خود به یک نیروی ستیزه‌گر تبدیل شده است که به محض عدم یا ضعف کنترل رسمی بیرونی، تظاهر می کند. گاهی اوقات مدلهای خاصی از مو یا لباس صرفاً به خاطر اینکه نشان دهنده تعارض و ستیزه پیروان آنها با جریان غالب است، شایع می شود و حتی با لجاجت از آن پیروی می گردد.پارک : مشکلات و آشفتگی هایی که جامعه آمریکا در قرن بیستم با آنها دست به گریبان بوده، زمینه طرح نظریه های مختلفی از سوی جامعه شناسان آمریکایی شده است . این مشکلات به طور عمده ناشی از رشد سریع شهرنشینی و صنعتی شدن این سرزمین بوده است . در جامعه آمریکا که سرمایه داری با تمام قوا رشد می‌کرد (رقابت) یکی از فرآیندهای عمده زندگی اجتماعی به شمار می رفت . حال سؤال اصلی این است که چگونه می توان عنصر رقابت را زیر نظر یک نظم اخلاقی نوین که تونیس آنرا وفاق می نامید قرار داد. بنظر پارک پاسخ این سؤال در گرو فهم فراگردهای اصلی اجتماعی است . پارک چهار فراگرد اجتماعی اصلی را بازشناخته است:رقابت، کشمکش تضاد)، توافق و همرنگی بنظر پارک (رقابت یک صورت بنیادی و عام کنش متقابل اجتماعی است) . این نوع عمل متقابل بدون درگیری است . رقابت می تواند میان انسانها برای بدست آوردن کالاها یا ارزشهای مطلوب صورت گیرد، بی آنکه هر یک از واحدهای فردی از رقیبانش آگاهی داشته باشد (کوزر ۱۳۶۹: ۴۷۷) . اما همین که افراد از مراد یکدیگر آگاهی می یابند و در می یابند که مراد آنها از فعالیتشان با یکدیگر اصطکاک دارد، رقابت تبدیل به تضاد و ستیزه می‌شود. در این هنگام رقابت ناآگاهانه به کشمکش آگاهانه تبدیل می شود و رقیبان یکدیگر را به عنوان رقیب یا دشمن باز می شناسند.علاوه بر عنصر آگاهی ، تفاوت های دیگر بین رقابت و تضاد (ستیزه) این است که رقابت کلی و دائمی است و تضاد شخصی و موقت .توافق فرآیندی است که بر فروکش کردن تضادها دلالت می کند و زمانی پدید می‌آید که روابط بالادست و فرودست موقتاً تثبیت شده باشد و از طریق قوانین و آداب و رسوم تحت

نظارت در آمده باشد، در فراگرد توافق، تنازع میان عناصر دشمن موقتاً تعدیل می شود و کشمکش به عنوان یک کنش آشکار از میان می رود (همان مأخذ : ۴۷۸)از نظر پارک توافق مانند همه ابزارهای کنترل اجتماعی ، شکننده است و به آسانی از هم فرو می پاشد . به بیان دیگر توافق و سامان اجتماعی به هیچ وجه پدیده ای طبیعی نیستند، بلکه سازگاریهای موقتی اند که در صورت شعله ور شدن تضادها، این توافق و سامان ممکن است یکباره در هم شکند.اما بر خلاف توافق ، همرنگی ، فراگردی از در هم آمیختگی و درهم فرورفتگی است که طی آن اشخاص و گروهها خاطرات، احساسات و رویکردهای اشخاص دیگر را از آن خود می سازند و با سهیم شدن در تجربه و تاریخ دیگران با آنها در یک فرهنگ عجین می گردند (همان مأخذ: ۴۷۹ـ ۴۷۸) . البته بدست آمدن همرنگی به معنای آن نیست که تفاوت های فردی دیگر ریشه کن شده اند یا رقابت و کشمکش برای همیشه از بین رفته‌اند، بلکه تنها به این معنی است که وحدت در تجربه و اشتراک در جهت گیری نمادین به آن درجه رسیده است که یک نوع اشتراک در منظور و عمل پدیدار گشته است .وفاق در اولین تعاملهاتعدادی انسان را در نظر بگیرید که برای اولین بار با یکدیگر مواج و بین آنها تعامل برقرار شده است . اولین نکته مهم در بررسی اولین تعامل ها) این است که هر یک از افراد شرکت‌کننده در تعامل چه قصد و انگیزه ای در این تعامل دارد: منظور او از این عمل چیست؟ در پی جبران تنهایی خود وارد میدان تعامل شده است ؟ یا نفع و سود معینی را می جوید؟ البته دیدگاه مبنایی جامعه شناسان و فیلسوفان اجتماعی در این امر و پاسخ به این سؤال متفاوت است . عده ای اولین حالت انسانی را جستجوی خوراک، پوشاک، مسکن ، امنیت و ... می دانند و در نتیجه قصد و انگیزه فرد از اولین تعامل استفاده از نیروی بدنی انسانهای دیگر برای تولید غذا ، پوشاک و مسکن است . امام محمد غزالی و علامه محمد حسین طباطبائی از این دسته اند . عده ای دیگر انسان را در اولین حالت و در اولین حضور در میدان تعامل با دیگران، در پی رفع نیاز به پیوستگی و تعلق، جبران تنهایی و ارضاء میل اولیه اجتماعی زیستن می‌دانند. علامه مرتضی مطهری از این دسته است .یکی از صاحبنظران مکتب مبادله رابطه اجتماعی را به دو نوع تقسیم کرده است :رابطه ذاتی و رابطه عرضی .رابطه ذاتی عبارت از رابطه ای است که خودش مطلوب باشد . به عبارت دیگر رابطه ذاتی رابطه ای اجتماعی است که برای مرتبطین مطلوبین ذاتی دارد و وسیله ای برای تمایلات دیگر نیست، بلکه وسیله ای است برای میل به ارتباط و میل به اجتماع و فرار از تنهایی . در عوض رابطه عرضی رابطه ای اجتماعی است که برای مرتبطین و متعاملین مطلوبیت ذاتی نداشته بلکه از آن نظر که وسیله ای است برای نیل به مقصود دیگر، برقرار می شود. به عبارت دیگر رابطه ای است که مطلوبیت عرضی دارد. تقسیم بندی گروهها به گروههای اولیه و گروههای ثانویه توسط کولی محصول توجه او به دو نوع رابطه و دو نوع قصد و انگیزه در تعامل بوده است . تعامل های مبتنی بر رابطه ذاتی ماهیت و آثاری متمایز از تعامل های مبتنی بر رابطه وسیله ای و عرضی دارند.دومین نکته مهم در بررسی اولین تعامل ها این است که : هر یک از افراد شرکت کننده در تعامل چه شرایطی برای تداوم تعامل قائل است؟ آیا در صورت زجر دیدن از طرفهای مقابل باز هم حاضر است به تعامل ادامه دهد، آیا در صورت تحقیر شدن باز هم حاضر است به تعامل ادامه دهد آیا در صورت کم اعتنایی از جانب طرفهای تعامل باز هم حاضر به ادامه تعامل است ؟شرایط فرد شرکت کننده در تعامل برای دوام تعامل نکته مهمی است که در مکتب مبادله هزینه ـ مزایا تعبیر می شود؛ چه هزینه ای را حاضر است بپذیرد، و در قبال آن انتظار چه مزیتی را دارد؟ اگر فرد شرکت کننده در میدان تعامل در پی برقراری یک رابطه ذاتی باشد مزایای درخواستی اش پذیرفته شدن در جمع و احساس پیوستگی و تعلق است، هر چند هزینه هایی داشته باشد. این فرد در صورت مواجه شدن با مواجهه سرد و بی اعتنایی و ... تعامل را ترک خواهد کرد . اما اگر فرد شرکت کننده در میدان تعامل در پی برقراری یک رابطه عرض باشد باید مقصود مشخص او از تعامل را دریافت و سپس به تداوم یا عدم تداوم آن تعامل اندیشید . مثلاً کسی که در جستجوی بهره بری از توان تولیدی افراد، اقدام به تعامل می کند در شرایط ناتوانی افراد مورد تعامل از انجام هر گونه کاری تعامل را ترک خواهد کرد. پس از دقت در قصد و انگیزه شخص شرکت کننده در تعامل و معادله هزینه ـ مزایا یا شرایط او برای تداوم تعامل، پیش آگاهی ها یا پیشداوریهای

شخص از طرفداری مورد تعامل ، عامل مؤثری بر نوع تعامل و تداوم یا عدم تداوم آن می شود.با دقت در عناصر سه گانه یاد شده که باید در هر شخص شرکت کننده در میدان تعامل توجه می کنیم در اولین تعامل عمل هر شخص برای دیگری یا برآورنده انتظار و منظور دیگری است و یا برآورنده منظور او نیست . در شخص دوم بر اساس مواجه شدن با عمل شخص اول به نسبت میزان مطابقت عمل شخص اول با منظور او و شرایطش احساس رضایت یا نارضایتی آشکار می شود. اگر عمل شخص اول به نسبت میزان مطابقت عمل شخص اول با منظور او و شرایطش احساس رضایت یا نارضایتی آشکار می شود. اگر عمل شخص اول برای شخص دوم راضی کننده باشد، شخص دوم آن طور عمل خواهد کرد که رضایت شخص اول را جلب کند و تعامل ادامه یابد و اگر چنین نباشد عملی بروز خواهد داد که شخص اول را به تجدید نظر و تغییر عمل وا دارد. شخص اول نیز در دومین عمل خود که پاسخ به شخص دوم است طبق همین ملاک عمل خواهد کرد.تعامل های مکرر طرفین یا آنقدر احساس های خلاف انتظار بوجود می آورد که با توجه به منظور فاعلین و شرایط آنها برای تداوم تعامل ، غیرقابل تداوم ارزیابی می‌شود و و حداقل یکی از طرفین تعامل سعی در خروج از میدان تعامل خواهد کرد و یا بر عکس احساسهای ایجاد شده حتی اگر همراه با رنج باشد ـ با توجه به منظور اولیه فاعلین و شرایط آنها برای تداوم تعامل و نیز با توجه به منظورها و شرایط تجدید نظر شدهٔ پس از تعامل باعث می شود که طرفین تعامل سعی در باقی ماندن در میدان تعامل کنند. اگر تعامل استمرار یابد شکلی از عمل که قابل قبول و یا قابل تحمل است به وجود می آید . رقابت و ستیز شکل های عامی از عمل اند که قابل تحمل و بلکه در مواردی قابل قبول اند. همکاری و دوستی نیز شکل های عامی از عمل اند که قابل قبول هستند.در هر یک از شکل های عام عمل مانند رقابت ، ستیز، همکاری و ... تعدادی فرمولها، مدلها و الگوها و به عبارتی شکل های خاص عمل پدید می آید که مورد انتظار و مورد قبول طرفین عمل قرارگرفته است. بدون شکل های خاص عمل مورد قبول، تعامل استمرار نمی یابد و در واقع بدون شکل های خاص مورد قبول برای عمل شکل‌های عام عمل چه مورد قبول و چه قابل تحمل تداوم نخواهد یافت .شکل های عام عمل همانهایی است که زیمل آنها را شکل عمل یا صورت عمل متقابل نامیده است و شکل های خاص مورد قبول عمل چگونگی ها و مدلهایی است که در جامعه شناسی به آنها هنجار --- می گویند. هنجارها در اولین تعامل ها، شکل‌های خاص و مورد قبول برای عمل ها هستند. حتی جنگ و کشمکش و مبارزه نیز تابع هنجارهایی است . این امر همان مطالبی است که زیمل بر آن تأکید داشت که کشمکش اجتماعی ضرورتاً مستلزم عمل دو جانبه است و بنابراین، مبتنی بر اشتراک اجتماعی است .با توضیحی که داده شد، یک چشم انداز پیدایش وفاق ترسیم شد . سازگاری و هماهنگی حاصل از استمرار اولین تعاملها که در آغاز تعاملات طبیعی اتفاق افتاده و در آغاز پیدایش هر گروه کودکان همسال در کوچه و محله و مدرسه به دفعات و در پیش روی ما اتفاق می افتد و در آغاز تشکیل هر گروه ثانویه آن را می توان دید پیدایش وفاق در این چشم انداز است . پس اگر اولین تعامله نتوانند به توافق منجر شوند، تغییر می کنند و تعاملهای تغییر یافته نیز اگر نتوانند منجر به وفاق گردند، منحل می شوند. پس اگر هنجارها به وجود نیایند، تعامل ها تداوم نخواهندداشت .همانطور که گفته شد مبارزه هم هنجارهایی دارد که درباره آن هنجارها وفاق حاصل شده است .در ادامه طرح این چشم انداز توافق بر جدایی و شکاف در سازمانها توافق بر تمایز ـ را مطرح می کنیم .سازمان اجتماعی : جدایی و توافقسازمان اجتماعی گروهی است که دارای تفکیک موقعیت است . بر محور تفکیک موقعیت ها ، هنجارهای مورد قبول در گروه سازمان یافته وظایف و چگونگی عمل کردن وظایف در هر موقعیت را مشخص می کنند مجموعه هنجارهایی که اختصاص به یک موقعیت معین دارد و وظایف و چگونگی انجام دادن وظایف در هر موقعیت را تعیین می کند، نقش اجتماعی نام دارد. در هر سازمان مجموعه ای دیگر از هنجارها هستند که میزان استاندارد برخورداریهای احراز کنندهٔ هر موقعیت از ارزشهای کمیاب را تعیین می کنند. میزان استاندارد برخورداریهای احراز کنندهٔ هر موقعیت از ارزشهای کمیاب پایگاه اجتماعی نام دارد. ارزشهای کمیاب عبارتند از : اقتدار، احترام، دارایی و اطلاعاتمعمولاَ وقتی سازمان اجتماعی یعنی گروه اجتماعی دارای تفکیک موقعیت با نقشها و

پایگاههای منفاوت، به وجود می آید؛ در عین توافق بر ارزشها و هنجارهای گروهی، میزانی از جدایی و تمایز هم حاصل می شود. می توان فرض کرد که در ابتدای زندگی انسان بر روی زمین، گروه اجتماعی بدون سازمان یعنی گروه اجتماعی بدون تفکیک موقعیت ها، نقش ها و پایگاهها وجود داشته است . اسپنسر و به پیروی از او دروکیم، در طبقه بندی خود از جوامع، اجتماع بسیط و بدون تفکیک و سازمان را فرض کرده و آن را --- نامیده اند.امروزه می توان در گروههای کودکان محله که هنوز یکی در میان دیگران از اقتدار بیشتری برخوردار نشده است . این حالت را مشاهده کرد در حالی که در یک گروه بازی موقعیت ها و نقش ها تفکیک می شود. فن گروه سنجی می تواند هر دو وضعیت را بخوبی نشان دهد.خانواده ای را مورد دقت قرار دهید: موقعیت پدری، موقعیت مادری، موقعیت فرزندی، موقعیت شوهری و موقعیت بانویی، موقعیت خواهری و موقعیت برادری در آن دیده می شود که هر موقعیتی واجد نقش و پایگاه است . موقعیت پدری با موقعیت فرزندی متفاوت است . پایگاه اجتماعی آن دو نیز متفاوت است . پدری و فرزندی بطور ساختاری از میزان متفاوتی احترام و اقتدار برخوردارند. پس در اقتدار و احترام متمایزند و جدایی بین این دو موقعیت وجود دارد. هر چند معمولاً با قبول هنجارهای سازمان خانواده این تمایز و جدایی مورد قبول قرار می گیرد و شاید نوعی از توافق بر سر آن حاصل گردد.یک سازمان تازه تأسیس و ارادی را در نظر بگیرید مثل یک شرکت تعاونی مصرف . از ابتدا طرح سازمانی یعنی طرح تفکیک موقعیت ها، نقشها و پایگاهها تهیه می شود و سپس به تصویب مؤسسین می رسد و از ان پس هر کسی که عضو می شود، طرح سازمانی را مطالعه و مورد قبول رای می دهد .موقعیت مدیر عامل, موقعیت اعضای هیئت مدیره، موقعیت بازرس و موقعیت عضو عادی مشخص می گردد. یعنی تمایز و جدایی های سازمانی طراحی می شود و مورد قبول و توافق قرار می گیرد .اگر دقیق شویم تمایز و جدایی ذاتی سازمان است و قوام سازمان بودن گروه به همین جدایی و تمایز است همان طور که دوام سازمان نیز به نوعی توافق بر سر این تمایز وابسته است . اینکه برخی از جامعه شناسان در تقسیم بندی نظریه های جامعه شناسی آنها را به دو نحله وفاق و تضاد تقسیم کرده اند به این امر بر می‌گردد. با این تذکر که تمایز و جدایی ذاتی سازمان است، حتی شاید بتوان از این هم دقیق تر گفت که تمایز و تفاوت ذاتی سازمان است، اما این تمایز الزاماً شکاف است ؟ اگر قایل باشیم که تمایز موقعیت ها، تفکیک و شکاف و جدایی است آیا تمایز و شکاف الزاماً تضاد است؟ بطور قطعی می دانیم که چنین امری ضروری نیست . چه بسا تمایز و جدایی که ضدیت نباشد و سرسپردگی و تمایل و محبت ایجاد می کند. پس تضاد (ضدیت ذاتی سازمان اجتماعی نیست . همان طور که درباره توافق بر تمایزها یا قبول تمایزها یا تحمل تمایزها باید گفت: در سازمانهای مختلف و در زمان های گوناگون از عمر یک سازمان میزانی از هر کدام یا فقط یکی از حالت ها می تواند در سازمان اجتماعی وجود داشته باشد و توافق بر تمایز نیز ذاتی همه سازمان های اجتماعی نیست .وفاق در جامعه و گروههای از قبل موجود، بعد از دقت در وفاق در اولین تعاملها که معمولاً در بسیاری از موارد به استمرار تعامل منجر می شود و در مواردی افراد دارای تمامل مستمر ـ طبق وفاق بر نحوه تعامل ـ احساس پیوستگی می کنند و گروه اجتماعی می شوند؛ به وفاق در سازمان های اجتماعی رسیدیم که وفاق نابرابریها جزء آن است ، اکنون زمینه بحث برای بررسی وفاق در جامعه و گروههای از قبل موجود فراهم شده است .در موارد بسیاری فرد وارد گروه اجتماعی از قبل موجود می شود. مثلاً کودکی که در خانواده متولید می شود یا دانش آموزی که در مدرسه ای ثبت نام می کند یا مرد مهاجری که در شهری غیر از وطن خود ساکن می شود و .. در چنین حالتی فرد تازه وارد نمی تواند بر سر هنجارها و شکل مورد قبول عمل چانه زنی می کند بلکه معمولاً ـ باید هنجارهای گروه را بپذیرد. مفهوم همنوایی در جامعه شناسی و مفهوم همرنگی در روان شناسی اجتماعی به این واقعیت اشاره دارند. بحث های عمده جامعه‌پذیری و کنترل اجتماعی نیز به بحث تطابق، همنوایی و کجروی مربوط می‌شود. جامعه پذیری و کنترل اجتماعی دو ابزار عمده برای همنوا کردن عضو تازه در گروههای اجتماعی و جامعه است .پذیرفتن ارزشها ، هنجارها و مقررات اجتماعی به طور کامل همنوایی نامیده می شود و اگر میزانی از ارزشها و هنجارها توسط شخص پذیرفته شود و حاشیه ای از آزادی در تصمیم گیری برای شخص باقی بماند تطابق نام

دارد (روشه ۱۳۷۰: ۱۸۵ـ۱۸۴)از نظر برخی جامعه شناسان، همرنگی حالتی شدیدتر از توافق است : بر خلاف توافق همرنگی ، فراگردی از درهم آمیختگی و درهم فرورفتگی است که طی آن اشخاص و گروه ها خاطرات، احساسات و رویکردهای اشخاص دیگر را از آن خود می‌سازند و با سهیم شدن در تجربه و تاریخ دیگران با آنها در یک فرهنگ مشترک عجین می گردند.اما مقوله همرنگی را به ویژه به جامعه شناسی فرهنگی و فراگردی اختصاص می دهد که طی آن گروهها یا اقوام ابتدایی از طریق پذیرش یک میراث فرهنگی مشترک در یک کل گسترده تر به تدریج عجین می شوند. به دست آمدن همرنگی به معنای آن نیست که تفاوت های فردی، دیگر ریشه کن شده اند یا رقابت و کشمکش ها برای همیشه از بین رفته اند بلکه تنها به این معنی است که وحدت در تجربه و اشتراک در جهت گیری نمادین به آن درجه رسیده است که اشتراک در منظور و عمل پدیدار گشته است (کوزر ۱۳۶۹:۹ـ۴۷۸)در واقع همنوایی عضو تازه وارد با هنجارها و ارزشهای موجود، پذیرش فرهنگ موجود است و شاید «دارند ورف» از بکار بردن واژه ارزشهای تحمیلی دارندورف ۳۰۳) همین حالت را مدنظر داشته است . الیوت ارونسو پس از بحث در مورد همرنگی با گروه می گوید برای دقت بیشتر بهتر است به جای همرنگی از انواع پاسخ به نفوذ اجتماعی سخن بگوییم، و آنگاه متابعت، همانند سازی و درونی کردن را مطرح می کند(ارونسون ۱۳۷۰: ۳۷ـ۳۶) متابعت بر اثر فشار گروه و برای کسب تشویق یا اجتناب از تنبیه انجام می شود. در متابعت جزء مهم قدرت است و به محض فقدان قدرت و فشار گروه، تطابق متابعتی از بین می رود. همانند سازی پاسخی است مبتنی بر آرزوی شخص برای همانند شدن با شخصیتی صاحب نفوذ. در همانند سازی نیز مانند متابعت، رفتار فرد ناشی از رضایت درونی نیست . اما تفاوت این دو در این است که در همانند سازی فرد به ارزشهای اختیار کرده اعتقاد پیدا می کند. هرچند این اعتقاد بسیار پابرجا نیست . جزء مهم در همانند سازی، جاذبه و کشش عاطفی است . درونی کردن یک ارزش یا یک اعتقاد عمیق ترین و پایدارترین پاسخ به نفوذ اجتماعی است . انگیزه درونی کردن، اعتقاد خاصی مبتنی بر این تمایل است که می‌خواهیم رفتار و افکارمان درست و صحیح باشد . بنابراین قبول آن اعتقاد پاداش درونی دارد . جزء مهم در درونی کردن قابلیت قبول است .با توضیحاتی که داده شد دومین چشم انداز درباره توافق در گروههای اجتاعی نیز مطرح گردید و آن عبارت بود از پذیرش فرهنگ موجود گروه یا جامعه ای که به عضویت آن در آمده ایم . البته معلوم شد این پذیرش از لحاظ معنی عمل در سه سطح متابعت، همانند سازی و درونی کردن خواهد بود و از لحاظ میزان پذیرش تطابق با همنوایی (همرنگی) می باشد .کجرویکجروی یعنی برخی افراد در پاره ای موارد، رفتاری خلاف هنجارهای پذیرفته شده انجام می دهند. رفتارهای خلاف هنجار کجروی نامیده می شود. جامعه شناسان و روان شناسان اجتماعی درباره علل پیدایش کجروی و رفتارهای خلاف قاعده توسط افراد، به مطالعات دامنه داری دست زده اند و چند نظریه در این باره ارائه شده است . چکیده آراء آنها در این باره به صورت زیر قابل دسته بندی است (صدیق اورعی : ۱۳۷۴: ۴۷ـ۴۰)۱-یک دسته از نظریه های مربوط به کجروی به علت پیدایش کجروی توجه نمی‌کند، بلکه به شرایط مؤثر بر تداوم کجروی و تکرار آن توجه می کنند.۲-دسته دیگر از نظریه های مربوط به کجروی به علت پیدایش کجروی توجه می‌کند که این نظریه ها را نیز می توان به دو دسته فرعی تقسیم کرد:۱-۲- یکی از نظریه های مربوط به علت پیدایش کجروی به قسمتی از کجروی‌ها توجه می کند که معلول شرایطی ساختاری است . وقتی که هنجارها و ارزشهای جامعه دچار ناسازگاری با هم هستند و افراد برای حل تعارض و گریز از حالت تعارض و تناقض بخشی از ارزشها و هنجارها را زیرپا می گذارند . این نظریه به نظریه نابسامانی (آنومی) اجتماعی معروف است .۲-۲- نظریه دوم مربوط به علت پیدایش کجروی به قسمت دیگری از کجروی توجه می کند و آن را معلول ضعف نظام فرهنگی و سازمانهای تربیتی جامعه در معتقد ساختن فرد به ارزشها و هنجارهای جامعه می داند. چون سازمانهای تربیتی جامعه می توانند فرد را به ارزشها و هنجارها معتقد سازند، فرد برخی هنجارها را رعایت نمی کند به بیان دیگر ضعف جامعه پذیری و کنترل اجتماعی علت برخی کجروی ها است .۳- نظریه سوم به کجروی هایی اشاره می کند که نه به خاطر فرار فرد از هنجارهای ضد و نقیض به وجود می آید و نه به خاطر

تربیت نـاقص فرد و عـدم اعتقـاد فرد به ارزشـها و هنجارهـا بلکه چنین کجروی هایی هنگامی صورت می گیرد که فردی در دو نظام تربیتی بطور جـدی مورد تربیت قرار گیرد و بخواهـد ارزشـها و هنجارهای گروه خود را به خوبی بپـذیرد و به آنها عمل کنـد. چنین شخصـی در نهـایت ارزشـا و هنجارهـای گروه عضویت شـماره یـک خود را، گاهی حتی پیش روی اعضاء گروه عضویت شـما دو خود، رعـایت می کنـد و همین رعـایت هنجارهـای گروه اول نزد افراد گروه دوم نه تنهـا همنوایی و رعایت هنجارها تلقی نمی شود بلکه عمل خلاف هنجار و کجروی تلقی می شود. دقت در این نوع از کجروی و تبیین آن در نظریه پیوسـتگی اختلافی می توانـد به بحث حاضـر ما کمک می کنـد.تعارض های فرهنگی در جامعهدر این نوشـته مراد از فرهنگ فرهنگ غیرمادی است که شامل جنبه های ذهنی جامعه و زندگی اجتماعی است . ارزشها ، هنجارها ، هنرها، اعتقادات ، باورها و نگرشها نسبت به امور مختلف زندگی و ... عناصـر سازنده فرهنگ غیرمادی هسـتند.در این نوشـته با مفهوم خرده فرهنگ نیز سـرو کار داریم . مراد از خرده فرهنگ، عناصر فرهنگی متمـایز از فرهنـگ غـالب در جـامعه است . مثلاًـ مهـاجرین به یک منطقه، به علت تفاوت فرهنگی با فرهنگ منطقه میزبان، دارای خرده فرهنگ هسـتند و عناصـر فرهنگی متمایز از آنها نسـبت به عناصـر فرهنگی میزبان عناصـر خرده فرهنگ آنان است . در اسـتعمال اصـطلاح خرده فرهنـگ، فرهنـگ غـالب مفروض است . بنـابراین در این نوشـته بکـار بردن خرده فرهنگ با مشـکل تعیین فرهنـگ غـالب روبرو است که سـعی می کنیم در هر جـا بـا آوردن قیود توضـیحی ، مراد را بطور روشن مطرح کنیم .زمینه تاریخی جـامعه مـا در گذشـته دارای فرهنگی بود که در نظر همه مردمش خودی تلقی می شـد . اگر فرهنـگ غیرمادی ایران در پایان دوره صفویه را بستر فرهنگی جامعه در نظر بگیریم . رویارویی ایران با غرب در زمینه فرهنگی، عامل خارجی اصـلی در تحولات فرهنگی ایران بوده است . در عصـر قاجـاریه این تماس‌هـا و تـأثیر گرفتن ها افزایش می یابـد و به صورت مشـهودی جلوه گر می‌شود. ظاهراً اولین شـیفتگی ها در زمان فتحعلی شاه و در اردوگاههای نظامی عباس میرزا پدیـد آمـده است که عمدتاً به فن آوری و ابزار نظامی غربی ها مربوط می شده است . ولی با ورود آنها، نحوه لباس سـربازان و آموزش نظامی آنان نیز تغییر می کند و می دانیم که لباس و آموزش مربوط به بعـد غیر مـادی فرهنـگ است . نفوذ عقایـد، ارزشـها و هنجارهـای غربی علاوه بر مورد قبـل به ابعاد سیاسـی و اجتماعی سـرایت میکند و تفکرات جدید قبل از مشروطه و مشروطه را رقم می‌زند. پس از مشروطه، این نفوذ بطور جدی تر در نزاع مشروطه و مشروعه خودنمایی می کند. پس از شهادت شیخ فضل الله غربگرایی سکه بازار می شود و دولت پهلوی سعی می کند از جنبـه کمی و کیفی آن را گسـترش دهـد.در قبـال جریـان تغییرات سـریع فرهنگی، عـده ای از مردم شـهرهای بزرگ و عمـده مردم روسـتایی و عشـایری و شـهرهای کوچـک سـعی می کننـد تـا حـد ممکن از نفوذ فرهنگ غیرمادی غربی دور بماننـد. علمای دین و حافظـان ارزشـها و هنجارهـای مـذهبی یکی از عوامـل مهم در این مقاومت فرهنگی بوده انـد. اما وقتی از ورای دهه های متمادی به تماس فرهنگی جامعه ما و غرب نگاه می کنیم، در می یابیم که توده های مسـلمان کشور ما و علمای مـذهبی در بعـد فرهنگ مادی به طور آرام تغییر فرهنگی را پـذیرفته انـد و به علت کندی پذیرش تغییر در فرهنگ مادی با تنش جدی روبرو نشده اند. همین توده ها و نخبگان فرهنگ سـنتی در بعد فرهنگ معنوی نیز تغییراتی را پذیرفته اند ولی آرام تر و کمتر از تغییرات مادی . کتابهای علمای دینی درباره مفاهیم اساسـی فرهنگ غرب ، یکی از این جلوه ها است . آثار سـید جمال الـدین اسـد آبادی ، آیت الله نائینی ، علامه طباطبائی، شـهید مطهری ، شـهید بهشتی و کتابهایی که در بیست سال گذشـته توسط علمای دینی و دیگر نویسـندگان متدین نوشته شده است، شاهد این مدعا هستند. این آثار با تنش جدی روبرو نشداند و بنابراین از لحاظ فرهنگی جنبه آسیبی ندارند. اما در سوی جریـان مقاومت فرهنگی و تغییرات آرام و بـدون تنش فرهنگی که معمولاً از آن به عنوان جنبه سـنتی فرهنگ و جامعه ایران یاد می شود ـ اقشاری را می بینیم که در بعـد فرهنگ مادی (پـذیرش واردات غربی) سـر از پا نشـناخته انـد و در بعد فرهنگ معنوی نیز به سرعت پـذیرای عناصـر اشاعه یافته شـده انـد. در مقایسه این عـده با توده های مردم است که به اینها متجدد در قبال سـنتی گفته می شود.با توجه به زمینه تاریخی تماس فرهنگی با غرب، قبل از مشـروطه تا پایان دوره سـلطنت پهلوی، می بینیم که حکومت قـدرت و

ثروت ملی در اختیار جناح مشتاق فرهنگ غرب بوده است و علاوه بر علم، تکنولوژی و جنبه های مادی فرهنگ ارزشها و هنجارها، الگوها و باورهای وارداتی غرب را همراه با سیستم های اداری ـ آموزشی و نظامی و ... در کشور رواج داده اند. قبل از انقلاب اسلامی می توان فرهنگ غربگرای رایج را فرهنگ غالب نامید . و جناح دارای مقاومت فرهنگی را خرده فرهنگ مذهبی ـ سنتی دانست .توانایی تدریجی خرده فرهنگ مذهبی ـ سنتی و نفوذ آن در عده ای از نسل جوان تحصیل کرده و تغییرات آرام فرهنگی این عده و زمینه های اجتماعی ـ اقتصادی سالهای ۵۷ـ ۱۳۵۵ موجب انقلاب اسلامی در ایران گردید. خرده فرهنگ انقلابیون مذهبی ـ پس از در اختیار گرفتن ماشین حکومت و امکانات دولتی ـ تلاش کرد به فرهنگ غالب تبدیل شود و در نتیجه فرهنگ غربگرایان خرده فرهنگ محسوب شد .واقعیت فرهنگی جامعه ما این است که شکل حاد غربگرایی خرده فرهنگ است، اما در فرهنگ عمومی جامعه عناصر زیادی از ارزشها، هنجارها، زیباشناسی، الگوهای لباس ، مسکن و ... اشاعه یافته از غرب و حتی گاهی ناسازگار با اصالتهای دین اسلام وجود دارد.انقلاب اسلامی تلاش کرد ارزشها ، هنجارها و فرهنگ معنوی اسلام اصیل ، خصوصاً با ابعاد عرفانی و اخلاقی آن را بر جامعه حاکم کند و همین تلاش بود که تعارضهای فرهنگی را در قسمت های مختلف فرهنگ، در سازمان های اجتماعی گوناگون و نزد اقشار مختلف مردم آشکار ساخت . البته باید یادآوری کنیم که این تلاش به شیوه معمول اجتماعی کردن مجدد کمتر انجام شد و عمدتاً ابزرهای کنترل اجتماعی مورد استفاده قرار گرفت . ولی همانطور که در جامعه شناسی خرد و روانشناسی اجتماعی مبرهن است، تا یک عنصر فرهنگی از طریق فرایند اجتماعی کردن منتقل نشود و درونی نگردد، اولاًـ کنترل اجتماعی با مبنای عاطفی و ارزشی ـ که قوی ترین نوع آن است ـ به ندرت قابل اعمال است . ثانیاً کنترلهای اقتصادی و خشونت ـ مستقیم و غیر مستقیم ـ بدون جنبه درونی ، حالت کنترل بیرونی دارد و پاسخ و عمل فرد در قبلا آن از نوع متابعت است یعنی با محو یا کاهش فشار بیرونی، عمل قبلی مجدداً بروز می کند. البته در این میانه برخی هنجارها تا حدودی جا افتاده ولی قابلیت محو شدنشان شدید است . زیرا به عنوان یک ارزش و هنجار مبتنی بر آن درونی نشده است .تأثیر تعارض های فرهنگی بر وفاق اجتماعیهمان طور که ذکر شد تعارض فرهنگی خرده فرهنگ سنتی ـ مذهبی با خرده فرهنگ متجدد غربگرا در جامعه ما وجود دارد و انقلاب اسلامی ایران را می توان غلبه حاملین خرده فرهنگ سنتی ـ مذهبی بر حاملین خرده فرهنگ دیگر و تصرف نظام سیاسی دانست . شاید دقیق تر این باشد که بگوییم جامعه ایران در شرایط کنونی دچار انشقاق فرهنگی است فرهنگ ایران به دو شقه تقسیم شده است . ارزشها، هنجارها، نمادها و باورهایی در میان مردم ایران رایج است که توسط جمعیتی تقریباً مساوری با دارندگان آن عناصر فرهنگی، ضد ارزش و نابهنجار شناخته می شود.انشقاق فرهنگی یاد شده، جامعه ایران را به دو جامعه جدا ولی ساکن در یک سرزمین تبدیل کرده است . اساس وفاق اجتماعی، توافق بر ارزشها و هنجارها است و وقتی تعارض فرهنگی و به طور دقیق تر دوپارچگی و انشقاق فرهنگی در جامعه ای به وجود می آید، وفاق به دو وفاق جداگانه در دو نیمه از مردم یک جامعه تغییر شکل می دهد.یک نیمه در درون خود دارای وفاق و اجماع است و این وفاق و اجماع همانطور که کنت و دورکیم نیز گفته اند ـ منجر به همبستگی و برقراری نوعی از نظم اجتماعی می شود. نیمه دیگر نیز در درون خود دارای وفاق و اجماع است و همبستگی و نظم اجتماعی خاص خود را به وجود می آورد . این امر شکل مورد انتظاری است که حاصل از دو گانگی کامل فرهنگی خواهند بود. ولی اولاً به علت عدم جدایی مکانی مردم حامل این دو نوع فرهنگ و ثانیاً به علت نداشتن نظام سیاسی دوگانه که هر یک کارکرد نیل به اهداف مربوط به خود را پیگیری کند و ثالثاً به علت اختلاط افراد مربوط به این دو فرهنگ جدا، در برخی سازمان‌های فرهنگی ـ تربیتی مانند دانشگاهها، مدارس، سازمان صدا و سیما و استفاده آنها از محصولات فرهنگی این سازمانها؛ دوگانگی کامل فرهنگی و وفاق موود در میان افراد وابسته در هر یک از این فرهنگها و ایجاد دو نوع نظم اجتماعی و تبدیل شدن به دو جامعه جداگانه حاصل نشده است . لذا نظم اجتماعی کامل استقرار نمی یابد زیرا وفاق اجتماعی کامل در کل جامعه وجود ندارد و نیز امکان وفاق کامل در هر یک از دو نیمه و جدایی از دیگری نیز حاصل نمی شود.بنابر آنچه

گفته شد، انشقاق فرهنگی و تعارض ارزشها و هنجارهای دو نیمه مردم در شهرهای بزرگ و مراکز اداری، علمی ، فرهنگی ، بازرگانی و صنعتی کشور، در شرایطی که یک فضای مکانی و یک نظام سیاسی و یک سازمان فرهنگی گسترده (وزارت آموزش و پرورش و وزارت آموزش عالی و صدا و سیما و ..) وجود دارد و تا اندازه ای اشتراک برخی عناصر فرهنگی ـ خصوصاً عناصر غربی اشاعه یافته؛ به هر دو نیمه فرهنگی ـ بین اعضاء دو نیمه است؛ جدایی کامل فرهنگی و تداوم آن ممکن نیست و وفاق کامل عمومی نیز میسر نمی شود. پس می توان نتیجه گرفت که تعارض های فرهنگی و بلکه دو پارچگی فرهنگی مانع مهم پیدایش وفاق اجتماعی جدید در جامعه است . و البته معلوم است که از آغاز اشاعه فرهنگ غرب و پیدایش قشر غربگرا و متجدد، وفاق اجتماعی گذشته جامعه نیز آسیب های اجتماعی دارد و تعارض فرهنگی مانع وفاق اجتماعی بلکه نقیض وفاق اجتماعی است . آنجا که تعارض و انشقاق فرهنگی موجود است، وفاق اجتماعی و اجماع جمعی موجود نیست و آنجا که وفاق اجتماعی و همبستگی اجتماعی فراگیر موجود نیست، نمی توان نظم اجتماعی درونی و مبتنی بر همبستگی و وفاق اجتماعی را مشاهده کرد . وقتی که آرمانها و ایده آل دو تا است، هدفها و برنامه ها نیز دو سو می رود، و وقتی صاحبان آرمانها و ایده آلها و هدفهای دو گانه هر دو از طریق عضویت در سازمانهای علمی ، پژوهشی ، آموزشی ، برنامه ریزی و سیاسی و فرهنگی به نشر فرهنگ و بیان آرمان ها و هدف گذاری و پیشنهاد برنامه و اولویت ها بپردازند، انسجام دارای و مدیریتی و انسجام در برنامه ها و ... نیز میسر و ممکن نخواهد بود.تعارض های فرهنگی، نابود کننده وفاق و همبستگی ملی و نظم اجتماعی و مانع کامل و موجب تشنج و درگیری سوء تفاهم است و در مواردی می تواند موجب درگیری و مبارزه گروههای مختلف گردد.جنگ های داخلی و تجزیه کشورها ناشی از شدت تعارض های فرهنگی در جوامع، دچار این درگیری ها می باشد . آنچه در بالکان و قبلاً در لبنان و فیلیپین و سریلانکا و ... اتفاق افتاده همگی نمونه هایی از درگیری و ستیز ناشی از تعارض های فرهنگی و مخدوش شدن وفاق اجتماعی است . تعارض های فرهنگی مانع وفاق اجتماعی است و آنگاه که وفاق نباشد، نظم مبتنی بر وفاق نیز نخواهد بود و در نتیجه نظم برقرار شده توسط نظام سیاسی و با اعمال محدودیت و فشار، تنها نظم ممکن است که می توان به آن نظم بیرونی گفت (چلبی، ۱۳۷۲)نظم بیرونی در افراد، پاسخی از نوع متابعت ایجاد می کند و در شرایط ضعف فشار و زور و کنترل این نظم رعایت نشده و از بین می رود. به این ترتیب افراد بر هم زننده نظم بیرونی ـ افراد مختلف از هنجارهای نظم بیرونی ـ احساس مختلف و مقصر بودن نمی کنند بلکه خود را رها شده از الزامهای تحمیلی احساس خواهند کرد.امروزه آثار اجتماعی ، سیاسی بیشتری وجود دارد که همگی نهایتاً معلول تعارض فرهنگی و از بین رفتن میزان زیادی از وفاق اجتماعی است . مردم ایران در شرایط کنونی باید با آگاهی و تصمیم هوشیارانه به طرح تعارض‌های فرهنگی و حل آنها بپردازند و به وفاق جمعی و همبستگی مبتنی بر آن دست یابند و آنگاه با مشارکت سیاسی ، نظم درونی ماندگار و مناسب را ایجاد کنند.

امام کاظم(ع) و مدیریت پیشگیری از تعارضهای میان افراد

...conflictتعارض گاه میان افراد و گاه میان گروه های اجتماعی رخ می دهددکتر محسن الویری

اشاره:زندگی پر فراز و نشیب امامان معصوم(ع)بخشهای آموزنده ای از کتاب سرنوشت ساز سعادت انسان را پیش روی ما قرار داده است که تاسی به آن، نیل به این مهم را تسهیل خواهد ساخت. نگاهی به سیره زندگی امام هفتم(ع) مثال روشنی از این مدعاست. حجهٔ الاسلام دکتر محسن الویری عضو هیات علمی دانشگاه باقرالعلوم و معاون آموزشی دانشگاه تقریب مذاهب در گفتگوی خود با ما، این مقوله را تشریح کرده است.*آقای دکتر در شرایطی که در آن به سر می بریم بازخوانی دوباره سیره نظری و عملی امام هفتم(ع) و دیگر ائمه(ع) چگونه امکان پذیر است؟** یکی از روشهای متداول که روش مناسبی نیز می باشد، این است که از منظر پرسشهای جدیدی که برای ما مطرح می شود و از منظر یافته های جدید علمی در حوزه های مختلف انسانی، به رفتار و سخنان ائمه

(ع) بنگریم و درسهایی را متناسب با زندگی امروزمان دریافت کنیم. در سالهای اخیر بحث جدیدی در مباحث اجتماعی مطرح شده است که از آن به عنوان مدیریت تعارض و یا حل و فصل مخاصمات یاد می کنند. مدیریت تعارض یکی از روشهای اجتماعی است برای کاستن و کنترل اختلافها میان افراد و گروه های اجتماعی و طبقات یک اجتماع برای ساختن جامعه ای سالمتر و آگاه تر و بدون تنش به کار می رود.*این تعارضها چیست و در چه علمی از آن بحث می شود ؟** در حال حاضر در سه حوزه دانش حقوق، مدیریت و دانش سیاسی این بحث بیشتر مورد استفاد ه قرار می گیرد. این مقوله مبحثی است که در آن برای کاستن از تعارضهای حقوقی میان گروه های مختلف مورد استفاده قرار می گیرد. در دانش مدیریت نیز از منظر مدیریتی به این بحث نگریسته می شود و از ساز و کارهایی است که اگر بخواهیم اختلاف میان فرد و یا دو گروه با یکدیگر را در مقیاس سازمان کوچک و یا بزرگ بررسی کنیم، این مقوله را در نظر خواهیم گرفت. دانش سیاسی هم بیشتر برای حل اختلافها و مخاصمات سیاسی دو گروه و یا کشور مختلف به این مبحث می پردازد.* این تعارضها شکل واحدی دارد و یکباره در جامعه اتفاق می افتد؟** این تعارضها مراحلی دارد. اولین و ساده ترین مرحله آن اختلاف و تفاوت دو فرد و یا دو گروه اجتماعی نسبت به دیگران و درک این اختلاف است که من فردی با افکار، اندیشه ها و خواسته های مشخص و دیگری نیز فردی است با افکار و اندیشه های دیگر ؛ یعنی تفاوت درک از خود و درک از دیگری.همین تفاوت قایل شدن بین خود و دیگری نقطه آغازینی برای برخوردهاست. در مراحل بعد نیز ممکن است اختلاف منافعی با یکدیگر داشته باشیم و این اختلاف به تنش و سردی روابط و در واپسین مرحله نیز به جنگ و برخوردهای شدید منجر شود. پس ساده ترین نوع تعارض، اختلاف میان خود و غیرخود می باشد. همه بر این نکته اتفاق نظر دارند که اگر مدیریت اجتماعی هوشمندی وجود داشته باشد، بهترین مرحله مواجهه با تعارض با مدیریت همان مرحله نخست است؛ یعنی مرحله ای که مانع ورود به مراحل بالاتر می شود و در همان گامهای اولیه ازبروز تعارض پیشگیری می کنیم. یعنی زمانی که هنوز سرمایه های فردی و اجتماعی به مخاطره نیفتاده است، اگر بتوانیم از بروز این تعارضها پیشگیری کنیم بهترین خدمت را به بشریت کرده ایم.تعارض گاه میان افراد و گاه میان گروه های اجتماعی رخ می دهد. این گروه ممکن است از مجموعه ای دو نفره یا جامعه ای تشکیل شده باشد که از آن به عنوان یک ملت نام می بریم. مراحل ساده تر آن تعارضهای خانوادگی و یا میان گروه های سیاسی در کشورهای مختلف است. ریشه تعارضهای اجتماعی به تعارضهای فردی بر می گردد.وقتی دو سازمان با یکدیگر مبارزه می کنند، نقطه آغازین آن به تعارض میان دو نفر می رسد. در حقیقت، هواداران این دو هستند که نزاع و تعارضهای جمعی را باعث می شوند. بنابراین، اگر بخواهیم این تعارض را مدیریت کنیم، بهتر است از نقطه فردی شروع کنیم تا این پیشگیری انجام شود تا قبل از آنکه به پدیده مخرب اجتماعی تبدیل شود آن را کنترل کنیم.* این نکات چه ارتباطی با زندگی امام هفتم(ع) دارد؟** اگر به سخنان امام هفتم و سایر ائمه (ع) نظری انداخته شود مشحون از نکاتی است که می تواند به عنوان یک نمونه در اینجا مورد توجه قرار بگیرد. به عنوان مثال امام(ع) در جایی بیان فرموده اند که: مهربانی کردن نسبت به مردم و مودت ورزیدن نسبت به آنها نیمی از عقل است. امام در رساله مشهور «رسالة العقل» خود این نکته را مطرح کرده اند که مناسب ترین عقل، عقلی است که انسان و سعادت همیشگی و بهشت برین را برای او تضمین کند. نیمی از این عقل، مهربانی کردن نسبت به مردم است. لازمه این نگاه این است که مبنای رفتاریمان در مواجهه با عامه مردم مهرورزی و مودت با مردم باشد همان گونه که امام هفتم(ع) مصداق عینی این مفهوم است. در اینجا، وقتی امام از واژه «ناس» استفاده می کنند، مقصود ایشان تنها شیعیان و یا مسلمانان نیست و به قول علما این عام، عام استغراقی است و شامل همه اعم از تمامی کسانی که گرایشهای سیاسی، مذهبی و. . . دارند، می شود. این نگاهی است که امام (ع) مطرح می کنند و اگر کسی با این نگاه با مردم رفتار کرده و رفتارهای اجتماعی خود را بر اساس آن تنظیم کند زمینه بسیاری از تعارضهای اجتماعی و فردی از بین می برد.امام(ع) در روایت دیگری می فرمایند که: هیچ دو نفری نیستند که با یکدیگر زبان به دشنام بگشایند، جز اینکه؛ آنکه در مرتبه بالاتر است به مرتبه پایین تر تنزل پیدا می کند.در این حالت، اگر روابط به سوی

تعارض حرکت می کند، کسی که پرورده مکتب امام هفتم می باشد و با معارف امام(ع) آشناست، خود را درگیر چنین فضایی نمی کند و به دام این دایره نمی افتد، زیرا می داند در غیر این صورت سقوط می کند. امام روش پیشگیری را برای مواجهه با این تعارضها پیشنهاد می کنند؛ یعنی اجازه نمی دهد تا مساله ای حاد شود تا بعد بخواهیم آن را از بین ببریم.امام(ع) در روایتی دیگر می فرمایند: «در روز قیامت ندایی برخواهد خواست که هر کس از خداوند اجری طلب دارد، برخیزد. از مضمون کلی این روایت این گونه بر می آید که همه اجرها داده شده است؛ یعنی همه افراد بابت کارهای نیک خود اجر گرفته اند و بعد از آن ندا داده می شود که اگر کسی اجری طلب دارد برخیزد و اعلام کند. امام(ع) در ادامه این روایت می فرمایند: کسی برنخواهد خواست جز دو گروه از مردم؛ یک گروه کسانی هستند که عفو کرده اند و دیگری کسانی که اصلاح اجتماعی انجام داده اند. روز قیامت، روز دادن پاداشهاست. مثلاً وقتی خداوند در مورد روزه می فرمایند پاداش روزه، خود من هستم و پاداش روزه را من می دهم نشان می دهد که این پاداش ها داده شده است. اما دو مقوله است که برای آن پاداش مشخصی تعیین نشده است و هر چه شخص بخواهد، می تواند به ازای آن دریافت کند. پس این فرصت و مجال به او داده می شود که بر خیزند و پاداش خود را آن گونه که خود می خواهند، دریافت کنند. بنابراین بهتر است با تاسی از امام هفتم، این روش را مبنای زندگی اجتماعی خود قرار دهیم و نسبت به دیگران نگاه توام با عفو داشته باشیم و نه نگاه انتقامجویی و در پی فرصتی برای انتقام گرفتن از دیگران نباشیم.* امام(ع) در سیره عملی خود چگونه این مسأله را جامه عمل می پوشانند؟** ما همواره در کشور خود و در دیگر کشورها از کثرت مراجعات قضایی مردم به نهادهای حقوقی و قضایی سخن می گوییم، در حالی که آتش بسیاری از این موارد در همان لحظه اول بر اساس تصمیمهای عجولانه آغاز می شود. بر اساس این رهنمود امام(ع) اگر بخواهیم به این مضمون حدیث عمل کنیم، راه وقوع بسیاری از این جرایم بسته می شود. شاید بر همین اساس است که امام هفتم لقب کاظم یعنی فروبرنده خشم را کسب می کند و سیره نظری و عملی ایشان می تواند به عنوان الگوی عملی تمام عیار برای ما مطرح شود. این مسأله، هشدار مناسبی است تا دایما سخنان امام را نقل کنیم تا مراقب چگونه سخن گفتن خویش باشیم.امام جعفر صادق(ع) درباره فرزند خویش امام کاظم(ع) می فرمایند: در فرزندم صفاتی وجود دارد، علم، جود و بخشندگی و حسن خلق. ایشان این صفات را به عنوان صفات برجسته آن امام یاد می کنند. این هم شاهدی است بر اینکه آنچه امام به آن اشاره می فرمایند و خود نیز به آن عمل می کنند. در اظهار نظری که دیگران نسبت به امام هفتم(ع) کرده اند نیز این نمونه ها را می توان شاهد بود؛ چنانکه «ابن جوزی» از علمای اهل سنت دریکی از آثار خود با وجود دیدگاه تند خود نسبت به شیعیان، در خصوص امام می گوید: وقتی خبر به امام هفتم می رسید که کسی اسائه ادب نسبت به ایشان می کند و حرمت ایشان را نگاه نمی دارد امام نسبت به ایشان مقابله به مثل نمی کرد و حتی اگر او نیازی داشت، برای او اموالی می فرستاد و سعی می کرد مشکل مالی او را حل کند. این مضمون را «خطیب بغدادی» نیز در تاریخ بغداد خود آورده است و به تاریخچه ای اشاره می کند که در آن امام نسبت به کسی که چنین روشی را نسبت به امام داشت و در شهر دیگری زندگی می کرد، هدیه ای را برای وی فرستاد و با این روش اخلاقی عملاـ به ما آموختند که چگونه در مواجهه با بدیها رفتار خوب داشته باشیم.محمد ابن طلقی شافعی نیز درباره امام چنین تعبیری دارد و به همین نکته اشاره دارد که: کسی که به امام بدی می کرد، ایشان با احسان خود واکنش نشان می داد.* منبع: روزنامه قدس

تعارض در کار

... conflict at work تعارضات موجود در جامعه ما بی شمارند

زمانی که یک فرد و یا یک گروه چنین درک می کنند که طرف مقابل در پی مقابله با آنهاست و یا آنکه می خواهد مانع رسیدن آن فرد یا گروه به هدف موردنظرش بشود، تعارض بوجود می آید. شرط وجود تعارض این است که طرفین آن را درک کرده

باشند. برای بیشتر افراد و گروه ها اصطلاح تعارض نوعی معنا و مفهوم منفی در بر دارد. اما گروه اندیشمند تعارض را سبب رشد و شکوفائی جامعه می داند. افکار سنتی و واپس گرا تعارض را مطلقاً بد می داند و تعارض را مترادف تندی، خشونت، تخریب و غیرمنطقی فرض می کند و براین اساس با مشاهده هرگونه تعارض سعی در انکار، برخورد و از بین بردن آن دارد. اما در سمت دیگر تعامل گرایان هستند که تعارض را در بسیاری مواقع سازنده و مفید می دانند تعامل گرایان معتقدند تغییرات سازنده و تکاملی در یک جامعه خود به خود صورت نمی گیرد. تغییر نیاز به یک محرک دارد که آن محرک همان تعارض است. قبل از مساعد شدن شرایط برای شروع تغییر، باید میزانی از نارضایتی از وضع موجود، وجود داشته باشد. مقاومت افراد و گروه ها در مقابل تغییر به ارزش های ضد تعارض و فرهنگ یک جامعه برمی گردد. در اوائل عمر، انسانها مستعد نفوذ زیادی هستند، از زمانی که به سن قانونی ورود به تحصیلات ابتدایی می رسیم، یک سلسله ارزشهایی از قبیل همراه دیگران بودن و پرهیز از تعارضات به ما تلقین می شود. در اوائل آغاز حیات، خانه، مدرسه، نهادهای مذهبی، سه نهاد اصلی هستند که ارزشهای ضد تعارضی را تقویت می کنند. از لحاظ تاریخی، خانه، الگوی اقتدار و اختیار را از طریق نقش والدین در کودکان بوجود آورده است. والدین همه چیز را می دانستند و کودکان بایستی تبعیت می کردند. نهادهای مذهبی نیز ارزشهای ضد تعارض را تقویت کرده اند و شنونده و عملگر مطلق بودن را ارزش و هرگونه مخالفت و انتقاد را ضد ارزش دانسته اند. هنوز جامعه ما تحت تاثیر سنتی تعارض عمل می کند که این جامعه کسی نیست جز من و شما و پدران و مادران ما. هر نوع یا هر شکل تعارض بد تلقی می شود. اکثریت زیادی از ما برای حذف، از بین بردن یا پرهیز از تعارض تحت تاثیر خانه، جامعه و یا نهادهای مذهبی قرار گرفته ایم. وجود تعارض در جامعه که با رشد فزاینده ای تکنولوژی و دانش های مختلف مواجه است، انکارناپذیر است و سرسختی در برابر تعارضات و بی توجهی و برخورد منجر به سکون و عقب گرد هر جامعه ای می شود. تعارضات موجود در جامعه ما بی شمارند و در همه زمینه ها نسل امروز با نسل ۲۰ سال پیش تعارض دارد. افکار و اندیشه جوان امروز با اندیشه پدران هم خوانی ندارد و حتی آموزه ها و ارزشهای مبلغین مذهبی خریداری ندارد. بی توجه به تعارضات و عدم پذیرش افکار مخالف در جامعه کنونی فضای پرآشوب و ملتهبی را بوجود آورده است. نمی خواهیم همه گناهها را به گردن حکومت و فرمانروایان بیاندازیم کافی است نگاهی به خانواده های خود بیاندازیم تا تعارض بین نسل امروز و دیروز را ببینیم و نحوه برخورد پدران با فرزندان را نظاره گر باشیم تا به عمق فاجعه بی ببریم. خانواده انعکاس کوچکی از حکومت هاست و اگر توانستم روح تعامل گرایی را در خانواده ها حاکم کنیم و تعارضات موجود (بین نسل امروز و دیروز) را به تعارضات سازنده تبدیل کنیم، مسلماً در جامعه نیز می توانیم پذیرای تعارض باشیم. به بیان دیگر برای تحمل نظریات مخالف دگر اندیشان پیش از جبهه گیری در برابر حکومت ها باید از خود و خانواده شروع کنیم و سعی نکنیم همه تقصیرها و کوتاهی را به گردن مسئولین حکومتی بیاندازیم. زمانی کشور عزیزمان ایران به رشد و شکوفایی که لیاقت آن را دارد خواهد رسید که بتوانیم از ظرفیت های موجود حداکثر استفاده را ببریم که یکی از مهمترین این ظرفیت ها، تعارضات است که محرک تغییر و تکامل است اگر نگاه منطقی به آن داشته باشیم. روح جستجوگر و کنجکاو جوان تشنه تغییر و دگرگونی است و این روحیه تاکنون باعث تکامل انسان غارنشین شده است و لذا نباید با این روحیات و افکار مقابله کنیم. جوانان و اندیشه های مخالف را دریابیم و با هدایت صحیح این تعارضات به سازندگی و تکامل برسیم و به این منظور می بایست از خود شروع کرده و از خانواده و فرزندان خود شروع کنیم.

?Conflict at work: How to know when to let it go

August ۱۱, ۲۰۰۸ ·A regular Conflict Zen reader wrote to tell me she's been working on changing her past conflict patterns, primarily avoidance. Linda went on to say (and I share this with her permission),"Maybe it's me, but now that I'm facing some of the

conflicts and trying to solve them, I'm finding folks sometimes want me to do anything but. I hear phrases like 'let it go,' 'it's no big deal' or 'let's move on.' What are some questions I can ask myself to ensure that I am differentiating correctly between it truly being time for me to let it go and move on, and others' avoidance just perpetuating a dysfunctional group dynamic?"I love that Linda asked for guiding questions instead of the answer recipe, because the latter will always be formulaic and unsatisfying and the former is where the real richness rests. Finding your own answers is so much more satisfying that anyone trying to tell you what your answers should be.In Confronting Conflict: Raise an Issue or Let It Go? I pondered a question similar to Linda's. But Linda invites me to go deeper, so I'll build on my earlier thinking.There's pretend letting go and genuine letting go of conflictPretend letting go is when you (or the other person) say you're going to move on, shrug it off, or let it roll off your back — but you don't really do it. Instead, you allow it to eat at you or influence your future interactions with the other person. Pretend letting go is just another form of avoidance.Genuine letting go is when you decide to move on and hold yourself to your commitment. It's based in self-awareness and commitment to act on your decision.How do you know which type of "letting go" is at play in a conflict at work? Here are some questions to guide your thinking: * If we let this one go, will it leave stale air in the room or relational debris we never really worked out? * What is left undone if I let go and move on? Will that undone thing haunt me or the other person? * Is it a big deal to me, even if it isn't to them? If it is, they still have a problem because I still have a problem. * What would it take for me to really let this one go? Am I capable of that? Is it the right thing to do for the long-term relationship or work environment? * What makes them not want to engage the conflict conversation further? Are they truly done with it or do they worry the conversation will be painful, messy, or make things worse? If the latter, what would address their concerns so we can have the conversation we need to have? There's letting go we can do alone and letting go that involves the otherAs Nelson Mandela approached the prison gate on his way to freedom, he "realized that if I hated them after I got outside that gate then they would still have me. I wanted to be free so I let it go. It was an astonishing moment in my life. It changed me."Mandela describes the kind of freedom and letting go that was his work alone to achieve. He could have asked or demanded his guards do something to give him "closure," but he decided to use his own personal power to create the closure he needed without relying on their capacities or willingness.Sometimes we can't rely on the other

person to engage and work through a workplace (or any kind of interpersonal) conflict because they're not ready, afraid, or just not that interested. Then we have to do what Mandela did. And sometimes we can engage the other in a final "clear the air" kind of conversation that helps us close the door on the conflict. Here are some questions that help you decide whether you can do it alone or in tandem: * What would a last conversation about the conflict achieve, beyond a painful re-hashing? Name what you want it to achieve, specifically. If you can't, well then you're probably done. * Is there something I want to understand or have understood that I believe is possible to achieve in dialogue? Can I put words to what I need to understand? * Is there something I'm hoping the other person will do (apology, for instance)? How realistic is it that they'll give what I hope to get? * Imagine doing what Mandela did. What would I gain? What would I ?regret

تعارض ارزش های اجتماعی و بحران هویت

... conflictتابعیت گروه های اجتماعی نسبت به ارزش های جامعه

عمدتا هویت را حقیت شی یا شخص دانسته اند که مشتمل بر صفات جوهری است. همچنین در معنی لغوی هویت را مترادف شخصیت، ذات، هستی و وجود نیز برشمرده اند اما در روانشناسی اجتماعی تعریف واقع بینانه تری از آن ارائه شده است. در این رشته مفهوم هویت با اضافه اجتماعی به صورت" هویت اجتماعی "است.در تعریف مربوطه هویت اجتماعی اشاره به شناسایی خود در ارتباط با دیگران دارد. از این نظر هویت اجتماعی فرد از طریق عضویت او در گروه های متعدد اجتماعی به دست می آید. هربرت مید در ارتباط با این مفهوم به بحث تصور اجتماعی فرد از خودش اشاره می کند و معتقد است هویت فرد و یا همان تصور فرد از خودش، چیزی نیست جز شناسایی یک فرد از خودش از نگاه دیگرانی که فرد با آنها در یک گروه یا گروه های متعدد حشر و نشر دارد و خود را به آن گروه یا گروه های اجتماعی متعلق می داند.چارلز هورتن کولی نیز درباره هویت اجتماعی فرد می گوید: تصور فرد از خودش و نوع احساسی که از خود دارد با رویکردی تعیین می شود که فرد فکر می کند دیگران نسبت به او دارند. در واقع، فرد تصور می کند که در اذهان دیگران برداشتی از چهره، رفتار، هدف ها و کردارش وجود دارد و از طریق این تصور دیگران، درباره خود است که فرد هویت می یابد.البته هربرت مید با تفکیک خود به دوبخش فاعلی و مفعولی، معتقد است که : با این من فاعلی است که ماهیت و شخصیت می یابیم.اجمالا اگر در سطح خرد، هویت اجتماعی فرد را در نظر بگیریم، این هویت سر در عناصر اجتماعی دارد و از طریق تعلق های فرد به گروه های اجتماعی عضویت تعیین می شود. در اینجا با اتصال بحث هویت به گروه های اجتماعی، وارد بحث نقش، هنجار، و ارزش در گروه های اجتماعی می شویم و بنیان های اصلی هویت را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهیم. می دانیم آنچه فرد را به گروه های اجتماعی پیوند می دهد نقشی است که او در گروه ایفا می کند و یا برای خود در آن گروه در نظر می گیرد. اساسا یک گروه شبکه ای از انتظارات متقابل اجزاء تشکیل دهنده در نقش و منزلت های خاص است اما در تجزیه نهایی نقش و انتظارات متقابل در یک گروه، به هنجارها و نهایتا به ارزش های اجتماعی می رسیم که بن مایه اصلی گروه و جامعه هستند. در این باره هانری مندراس می گوید: ارزش های اجتماعی از صور بسیار انتزاعی تا صور بسیار ملموس، در عمل گروه ها جریان می یابند و هر فرد با عضویت در گروه یا گروه های اجتماعی و قبول نقش یا نقش

هایی که می داند که باید انجام دهد. از نظر او ارزش های اجتماعی در صور انتزاعی خود در قالب زشت، زیبا، بد و خوب و مفاهیمی مانند آن در جامعه جریان دارند و مردم بر اساس آنها می دانند که به ه چیزی باید بیاندیشند در حالی که ارزش های اجتماعی در صور ملموس، به صورتاخلاق عملی، با سازمان و نحوه زندگی اقتصادی، اجتماعی جامعه ارتباط پیدا می کند و در عمل گرو ه ها جریان می یابند. درباره ارزش های اجتماعی نیز امکان بحث مفصل وجود دارد که در اینجا مجال آن نیست.نتیجه ای که از طرح موضوع هویت ا جتماعی و ارزش های اجتماعی می خواهیم بگیریم آن است که از آنجا که مبدا هویت اجتماعی افراد از طریق تعلق به گروه های یک جامعه و ارزش های اجتماعی آن گروه هاست، بنابر این چنانچه گروه های اجتماعی در یک جامعه خاص، ارزش هایی متجانس و همخوان یا نزدیک به هم داشته باشند،فردی که هویت خود را از گروه های متعدد عضویت می گیرد،دارای شخصیتی منسجم خواهد بود و هویت او با ارزش های گروه هایی که به آنها متعلق است دارای انسجام درونی خواهد بود. متقابلا چنانچه ارزش های گروه های اجتماعی که فرد در آنها عضو است متباین و متعارض با یکدیگر باشند، تبعا فرد نیز دچار تعارض نقشی و پایگاهی شده و از روان پریشی، بی هویتی و شخصیت چند گانه رنج خواهد برد. چنین وضعیتی در جامعه را که اکثر افراد آن دچار روان پریشی، بی هویتی و یا چند گانگی در شخصیت باشند، مسئله اجتماعی با عنوان بحران هویت یا تعارض نظام ارزش ها نامیده اند.تقریبا در کمتر بحرانی این موضوع را جامعه شناسان تحت عنوان تعارض نقش ها و پایگاه ها و یا بحرانشخصیت نامگذاری کرده اند. مثلا مندراس در این باره می گوید:در یک نهاد یا سازمان اجتماعی معمولا بین انتظارات نقش های متقابل از نقش یک فرد خاص، همسازی و هماهنگی وجود دارد مثلا در حالتی که در مدرسه که در آن معلم و مدیر و اولیا از دانش آموزان توقع واحدی داشته باشند. در مثال ذکر شده معلم انتظاری از دانش آموز داشته باشد که با انتظار مدیر و اولیا کاملا مخالف باشد. به اعتقاد مندراس چنین وضعیتی ممکن است فرد را به حالتی روانی سوق دهد که نتیجه آن کجروی یا ناهنجاری است.در مورد تعارض پایگاهی نیز مندراس معتقد است، معمولا هر فرد در گروه های متعددی عضویت دارد و در هر یک نقشی ایفا می کند. معمولا به خاطر تبعیت و تابعیت گروه های اجتماعی نسبت به ارزش های جامعه ای که محیط بر آنهاست، انتظارات از فرد در هر یک از گروه های اجتماعی اگرچه متفاوت است اما متعارض نیست. در این حالت فرد به راحتی می تواند هر یک از نقش های خود را بدون مزاحمت با نقش های دیگرش در گروه های دیگر انجام دهد اما اگر موقعیت های متفاوتی که فرد در هر یک از گروه های اجتماعی دارد با یکدیگر همگن نباشند،پایگاه اجتماعی او که ترکیب نقش های متعدد او در موقعیت های متفاوت است دچار عدم تجانس شده و در چنین حالتی تعارض پایگاه پیش می آید و این وضعیت نیز باعث عدم تعادل روحی و شخصیتی فرد می شود. مثلا پدر، مادر، کتاب و معلم از او بخواهند که یک فرد درستکار و رشد یافته ای باشد اما سایر گروه های جامعه مثل گروه دوستان، صنف یا گروه شغلی و... از او انتظار یک فرد متقلب و دروغگو و ریاکار را داشته باشند. عصیان و سایر انحرافات و تنش های اجتماعی بعضا در میان افرادی است که دارای تعارض پایگاهی شدید باشند.هربرت مید نیزدر بحث فرایند تکوین شخصیت و یا خودآگاهی اشاره به آن دارد که این فرایند سه مرحله دارد:مرحله مبادله چهره و ژست، مرحله بازی های ساده و مرحله بازی های جمعی. به نظر مید در دو مرحله اول، فرد به صورت جداگانه از هر یک از شخصیت های اطراف خود و گروه هایی را که با آنها سر و کار دارد تقلید می کند و بدین وسیله ارزش های آنها را در خود باز آفرینی می کند، بدوون آنکه او به تباین ارزش های هر یک از شخصیت های جداگانه توجهی داشته باشد اما شخصیت او بدین وسیله به بلوغ و رشد کامل نمی رسد و تا قبل از ورود به مرحله سوم تقریبا فرد هنوز هویت مستقلی به خود نگرفته است(معمولا اطفال و مجانین در این وضعیتند)با ورود به مرحله سوم، فرد می تواند ادعای داشتن شخصیت و هویت یگانه کند و خود را از دیگران باز شناسد و در ضمن در زمره اطفال و دیوانگان به حساب نیاید. مرحله سوم از دیدگاه مید مرحله ای است که فرد بایستی بتواند نقش های مزبور را که تا کنون تلید می کرده، ترکیب کند و نهایتا نقش اصلی و آتی خود را به خوبی ایفا کند. معمولا اگر جامعه دچار بحران ها و یا تعارض های ارزشی

نباشد، افراد در ورد به این مرحله مشکلی ندارند اما اگر جامعه دچار بحذان ارزشی باشد، این وضعیت موجب بحران هویتی و شخصیتی طیف وسیعی از افراد جامعه می شود.فرانتس فانون جامعه خود را مثال می زند که متاسفانه به دلیل بحران های عمیق و تعارض سنت و مدرنیسم، افراد آن عمدتا یا مقلد یک غربی می شوند و یا ادای یک فرد سنتی را در می آورند، در حالی که این جامعه بیمار است و افراد آن نابالغ و مجنون. شریعتی و آل احمد هم به نقل از فانون چنین وضعیتی را در جوامع غرب زده توصیف کرده اند. آل احمد درباره انسان غرب زده می گوید: آدم غرب زده شخصیت ندارد. چیزی است بی اصالت. خودش و خانه اش و حرف هایش بوی هیچ چیزی را نمی دهد، بیشتر نماینده همه چیز و همه کس است... اما او هیچ جایی است نه اینکه همه جایی باشد. ملغمه ای است از انفراد بی شخصیت و شخصیت خالی از خصیصه.از نظر آل احمد انسان غرب زده هرهری مذهب است. به هیچ چیز اعتقاد ندارد اما به همه چیز هم بی اعتقاد نیست. یک انسان التقاطی است....نه ایمانی دارد،نه مسلکی، نه مرامی، نه اعتقادی به خدا یا بشریت.با این وصف از نظر ما بحران هویت یک مساله اجتماعی است در شرایطی که به واسطه تعارض شدید ارزش های اجتماعی در جامعه کلی، افراد جامعه به جای داشتن یک هویت منسجم، به گروه های متباینی تقسیم شده و هر یک به تقلید کورکورانه شخصیتی غیر واقعی و ناسازگار با واقعیت ملموسشان مشغول باشند.به علاوه مساله اجتماعی در اینجا از نظر ماتظاهرات متباینی است که یک جامعه در طی یک دوره تاریخی از خود نشان می دهد و هر زمان با مراجعه به بخشی از ارزش هایش به صورت متفاوتی خود را ظهور وبروز می دهد. بارها این مثال را شنیده ایم که روی هیچ چیز در این جامعه نمی شود حساب کرد. به یاد بیاوریم دوره مصدق را در ایران که جماعتی صبح هنگام شعاری می دادند و عصر همان روز، شعاری درست ضد آن. زمانی جانعه به ارزش های غربی روی نشان داده، زمانی به ارزش های ملی و زمانی دیگر به ارزش های دینی. همچنین به یاد آوریم مثال مولانا را که نقل می کند در اتاق تاریکی فیلی را قرار دادند و از سه تن خواستند تا آنچه را لمس می کنند توصیف نمایند. یکی گفت: آن(فیل) ستون است، دیگری گفت:تخت است و سومی گفت:بادبزن است غافل از آن که اولی پای او، دومی پشت او و سومی لاله گوش اورا توصیف کرده است و هیچ یک تمامیت آن فیل را در نیافته بودند. این مثل جامعه ایران است هر گروهی با تاسی به بخشی از ارزش های این جامعه آن را به هویتی می خوانند ، حال آنکه کلیت آن چیز دیگری است و این وضعیت در طی تاریخ معاصر نیز موجب آن شده تا جامعه ایران هر زمانی به هیاتی در آید و به خاطر نقصان و عدم تحقق کلیتش در آن هیات دچار بحران شود.*منبع:http://www.cloob.com/club/article/show/clubid/۲۹۱۴۲/articleid/۴۳۲۸۵

Conflict Management

Are you or anyone you know good at conflict management?We mean really good.You know, able to enter into difficult discussions confront tricky situations and people ameliorate tensions between others mediate, arbitrate and otherwise achieve resolution even create conflict to get stuff out on the table.Well we think those are the people who should be getting the Nobel Peace Prize for handling the every day tough stuff that other people shy away from.Shy away from!Actually, most people avoid conflict like the proverbial plague (we'd even venture to say that given the option of conflict or plague some might even debate with themselves for a minute!).Ok, seriously folks, conflict management is hard.You don't know what's going to happen.Well, we can tell you what's going to happen.People might: cry, get angry, stomp out, accuse you, get defensive,

blame others.Most importantly, what will happen is that you will have a whole lot of uncomfortable feelings sloshing around inside you, and most of us don't like uncomfortable feelings.We want everything to be 'nice' and pleasant for people to get on with us and each other for everything to run smoothly.So what do we do?We don't do anything and hope it all goes away all by itself.Does it ever!When conflict isn't dealt with it festers, it creates bad feelings, it escalates, it gets blown out of proportion, it creates gossip and rumour, it creates pretending and making things up that you never know are real or not and finally, when conflict isn't dealt with it takes on a life of its own and soon it's controlling you instead of you controlling it.Ever hear about that book, 'Feel the Fear and Do It Anyway'?Conflict Management is about having those uncomfortable feelings and doing it anyway.Dealing with conflict is a bit like going to the dentist: you hate the idea of it, you wait forever to make the appointment and you are sooo relived when it's over and most of the time, it wasn't so bad after all.Conflict is actually good - just like getting your teeth cleaned.We've said before and we'll say it again: the purpose of conflict is to arrive at a resolution.The only way you can achieve resolution is if you get everything out in the open and muck about with it.Leaving it alone will get you exactly nowhere.If you avoid conflict management it will eventually bite you in the bum.

مدیریت تعارض و نقش آن در بهبود کار گروهی

... conflict managementراه کارهای مدیریت تعارض عموماً از شناخت عوامل بروز تعارض و تجزیه و تحلیل آنها ناشی شده اند

مدیریت تعارض و نقش آن در بهبود کار گروهیزرگی انسان زمانی نشان داده خواهد شد که مردم بیاموزند چگونه میتوان از مرزهای تنگ دانش و تجربه شخصی فراتر رفته و موضوعات را بر پایه خرد گروهی که از طریق جمع آوری دانش ، تجربه و بصیرتهای آنان فراهم می آید بررسی نمود .همواره لازم است تا در سازمانها و گروه های کاری ، روحیه بردباری ، تحمل متقابل ، هماهنگی منافع و همکاری را پرورش داد .تا زمانیکه با انسان سروکار دارید ممکن نیست به همنوایی و سازگاری کامل دست یابید . « کونوسکه ماتسوشیتا »چکیده :پیچیدگی های روانشناختی انسان از یکسو و تفاوتهای ذاتی و اکتسابی او از نظر علایق ، سلایق ، ارزشها ، تمایلات فردی و نیز تفاوتهای بینشی و دیدگاهی که از سوابق تحصیلی ، تجربه های کاری و توانایی های شغلی ناشی میشود ، وجود تعارض و بروز اختلاف در محیط های کاری، گروه های کاری و روابط فیمابین افراد را به امری طبیعی و غیرقابل اجتناب مبدل ساخته است . لذا پذیرش این واقعیت که در بهترین حالت کار گروهی و در بهترین گروه های کاری موجود ، تعارض و اختلاف نظر وجود خواهد داشت ، به سازمان وگروه های کاری کمک خواهد کرد تا با شناخت مناسب نسبت به وضعیت خود قبل از آنکه مساله به شکلی حاد و غیر قابل کنترل درآید در جهت رفع تعارض به کوشش پرداخته و بدنبال راه کار مناسب باشند .البته در این مقاله سعی شده تا به تعارض بصورت تک بعدی نگاه نکرده و ضمن اشاره به لزوم مدیریت صحیح بر آن ، از آن بعنوان یک فرصت برای رشد و تعالی کار گروهی و خلاقیت های فردی یاد نماییم . در واقع از منظر این نوشتار وجود

تعارض مشهود در ایده ها و نظرات اعضای گروه در یک پروسه کار گروهی ، نشان از استمرار مبحث یادگیری در بین ایشان دارد .در جریان یک کار گروهی موفق ، بیان آزادانه نقطه نظرات و ایده های افراد گروه به منظور رشد و توسعه خلاقیتهای فردی ، امری ضروری بوده و از آن بدیهی تر بروز تعارض برخاسته از این تبادل آرا می باشد . هنر هدایت ورهبری گروه در حل این تعارضات نمایان شده و به تعبیری برخورد اصولی با این پدیده و مدیریت کردن آن به نحو مطلوب می تواند تهدید تعارض را به فرصت مبدل سازد ، فرصتی برای شکوفایی استعدادها و به فعلیت رساندن خلاقیت های بالقوه .تعریف تعارض : تعارض در لغت به معنی برخلاف یکدیگر بودن ، اختلاف نظر داشتن و درجهت مخالف حرکت کردن است . تعریفی که این مقاله به آن اشاره دارد عبارت است از "بروز اختلاف نظرو تفاوت دیدگاه در موردموارد مطرح شده درکار گروهی و در اعضاء آن ، که ناشی از تفاوتهای میان فردی و ویژگی های شخصیتی ایشان و طرز تلقی های متفاوت در بین آنهاست".تعارض دارای سه ماهیت اصلی است که در ذیل به شکلی خلاصه به آنها اشاره می گردد : الف) تعارض ماهیتی خنثی دارد : یعنی تعارض به شکلی ذاتی مخرب یا سازنده نیست بلکه نحوه مدیریت برآنست که نشان از سازنده و یا مخرب بودن آن دارد . ب) تعارض ماهیت طیفی دارد : یعنی تعارض از اختلاف نظرهای معمولی و پیش پا افتاده گرفته تا اختلافات شدید فکری و نظری را شامل می گردد . ج) تعارض ماهیت اجتناب ناپذیر دارد : همانطور که قبلا هم توضیح داده شد ، بدلیل وجود عوامل متعدد در ایجاد تعارض ، بروز این پدیده غیرقابل اجتناب است .تعارض آشکار و پنهان :در مورد تعارض آشکار نیازی به توضیح نیست ، زیرا بروز اختلاف نظر و مشاجره و جدل در گروه ، نشان ا زبروز آن دارد . اما در مورد تعارض پنهان که اتفاقا به نظرنگارنده در جامعه ایرانی و در گروه های کاری ما بیشتر اتفاق می افتد ، نیاز به شرح بیشتری می باشد .تعارض پنهان معمولا به دو شکل در گروه های کاری وسازمانها وجود دارد . در حالت اول انگار هیچ تعارضی وجود ندارد و هیچ مشاهده ای در این ارتباط گزارش نمی شود و در حالت دوم زمانی که طیف بندی کاملا صلبی و غیر قابل انعطاف به چشم می خورد ، خود را نمایان می سازد .در حالت اول ، اعضاء گروه بخاطر حفظ یکپارچگی و انسجام تیمی از اظهار نظرمتعارض خود با جمع خودداری کرده و بیشتر به بقای گروه می اندیشند . به باور این افراد اگر هر یک از ایشان نظرات مخالف خویش را بیان نماید ، اختلافات شدت پیدا کرده و در نهایت به انحلال گروه می انجامد .در حالت دوم که بیشتر باعث اخلال در پویایی گروه میگردد ، بیشتر زمانی اتفاق می افتد که ترکیب گروه از نظر رده سازمانی متجانس نباشد . در اینجا کسانیکه از رده سازمانی پایینتری برخوردارند کمتر به اظهار نظرات خویش می پردازند و بعبارتی دیگر افراد با جایگاه بالاتر متکلم وحده خواهند شد .عوامل بروز تعارض : تعارض در اثر عوامل متعددی بوجود می آید . بطور کلی دلایل بروز تعارض را میتوان در سه گروه عمده تقسیم بندی نمود : ۱) عوامل ناشی از رفتارهای ارتباطی و چگونگی برقراری آنها ۲) عوامل ناشی از ساختار گروه و مکانیسم های تشکیل آن ۳) عوامل ناشی از رفتارفردی و میان فردی اعضاء گروه بصورتی مشروح عواملی چون پیچیدگی های رفتاری انسانها ، تفاوتهای میان فردی ، ویژگی های شخصیتی افراد ، نگرشها ، طرز تلقیها و ...... از یک سو وشیوه های گوناگون رهبری و مدیریت گروه ، ماهیت نقشها و مسؤولیتهای گروه ، تخصصهای مختلف افراد عضو و تنوع مکانیسمهای ساختاری از سویی دیگر ، عوامل اصلی بروز تعارض را تشکیل می دهند . ضرورت مدیرت تعارض :با توجه به اثر مخرب تعارض و نیز منافع حاصل از آن ، همینطور با عنایت به ویژگیهای ماهیتی تعارض که در بالا به آنها اشاره شد و لحاظ اصل اجتناب ناپذیری وجود تعارض در کارهای گروهی ، مدیریت تعارض و هدایت آن به سمت تحقق دستاوردهای فردی و جمعی بسیار اهمیت داشته و نقشی حیاتی در بهره وری کار گروهی ایفاء می نماید .مدیریت تعارض عبارتست از فزایند کنترل شایسته تعارضات و تمرکز بر عوامل ایجاد کننده آنها و هدایت آنها به سمت اهداف گروهی و فردی . مدیریت تعارض جزء شایستگیهای رفتاری یک مدیر و رهبر گروه می باشد که از نقشهای میان فردی آنها حکایت می کند . مدیران گروه های کاری و سازمانی بایستی با شناخت عوامل بروز تعارض ، از مهارتهای خود در این زمینه بهره گرفته و ضمن مقابله با آثار مخرب اختلافات و

تعارضات بوجود آمده ، از آنها در جهت کمک به بروز خلاقیتهای فردی بهره برداری نمایند .البته لازم به توضیح است که گاهی گروه باید نگران فقدان تعارض در بین خود باشد ، زیرا این امکان وجود دارد که اعضاء گروه متاثر از عوامل بروز تعارض پنهان به کتمان نظرات خود بپردازند . در واقع فقدان تعارض نشان دهنده رکود در کار گروهی و خو گرفتن اعضاء به رخوت و خمودگیست.تعارضات موجود اگر به حال خود رها شود نه تنها جو گروه و سازمان را متشنج می کند بلکه باعث از بین رفتن فرصتهایی در زمینه بروز خلاقیتهای فردی و گروهی می گردد . بنابراین اهمیت نقش مدیریت تعارض در حل این تعارضات و کنترل مناسب آنها ، بسیار قابل توجه بوده و باید به آن عنایتی ویژه داشت . بخصوص در جامعه ما که بدلایل گوناگون فرهنگی و محیطی ، تعارض پنهان به وفور دیده می شود ، این نقش برجسته تر است .روشهای مدیریت بر تعارض :راه کارهای مدیریت تعارض عموما از شناخت عوامل بروز تعارض و تجزیه و تحلیل آنها ناشی شده اند . و به همین دلیل اقدامات پیشگیرانه در زمینه جلوگیری از بروز تعارضات مضر از طرف افراد خبره در این پروسه صورت می پذیرد .ایجاد جو دوستی و صمیمیت در گروه ، تقویت حس همکاری گروهی ، تعیین اهداف و آرمانهای گروه ، کمک به افزایش روحیه بردباری و بالا بردن آستانه تحمل افراد ، تقویت روحیه نقد پذیری ، برانگیختن حس احترام متقابل ، جلب توجه به تفاوتهای ذاتی آنها با هم و تفوت نقشهایشان ، ترویج ارزشهای مشترک و .... از طرف مدیریت گروه می تواند زمینه های بروز تعارضات غیر ضروری و مضر را از بین برده و مجال عرض اندام به آنها ندهد .مدیریت تعارض باید ضمن ایجاد جو اعتماد و همدلی در گروه و پر رنگتر کردن خصوصیاتی چون صداقت ، صراحت در گفتار ، شفافیت موضع و مانند اینها ، با توسل به شیوه های فیلتر کردن موضوعات و قالب بندی افکار و نظرات با ترکیبی مناسب و خوش نقش ، به هدایت تعارضات بسوی اهداف مشترک کار گروهی همت گمارده و آنها را از حالت تهدید خارج نموده و به فرصتی برای سازندگی بیشتر ، تعامل بهتر و یادگیری متقابل ، تبدیل نماید .راهبردهای حل تعارض :با توجه به نتایج حاصل از بحث های گروهی و تعارضات بین فردی همواره یکی از حالات (برد – برد) ، (برد – باخت) و (باخت –باخت) اتفاق می افتد . با این مقدمه به تشریح پنج راهبرد حل تعارض در زیر می پردازیم . ۱) راهبرد اجبار : در این حالت هر یک از اعضاء درگیر در تعارض بر درستی نظر خویش پافشاری نموده و سعی به تحمیل نظر خود دارد . در نتیجه با پیروز شدن یک نفر وضعیت برد – باخت حاصل خواهد شد . این وضعیت پایدار نخواهد بود . ۲) راهبرد تطابق : در این حالت یکی از نفرات درگیر یا از روی ترس و یا از روی ایثار و گذشت به تطابق نظر خود با دیگری می پردازد . در این حالت اگر ترس عامل تطابق باشد وضعیت برد – باخت و اگر ایثار عامل باشد وضعیت برد – برد حاکم می گردد . ۳) راهبرد سازش : در این حالت طرفین درگیر با گذشتن از خواسته های خود به توافق می رسند و وضعیت برد – برد حاکم می شود ، ولی بدلیل عدم تحقق کامل خواسته هایشان به وضعیت تعارض بر خواهند گشت . ۴) راهبرد اجتناب : در این حالت به دلیل پرهیز طرفین در حل تعارض ، تعرض بلا حل باقیمانده و در فرصتهای بعدی به حل آن پرداخته می شود . ۵) راهبرد همیاری : در این حالت طرفین صرفا به حل مساله و تعارض بوجود آمده پرداخته و کمتر به اصرار بر روی نظرات خویش می پردازند و با همیاری نسبت به تعدیل و رفع تعارض می کوشند . نتیجه برد – برد با حالت پایدار است .لازم به توضیح است که استفاده از هر یک از راهبردهای فوق جنبه اقتضایی داشته و به هنر مدیریت در استفاده بجا از آنها مربوط میگردد . تحریک تعارض :از جمله هنرهای مدیریت تعارض در گروه های کاری و سازمانها ، هنر تحریک تعارض در بین گروه است ، تحریک تعارض یعنی ایجاد و بهره گیری مفید از تعارض در جهت بهبود عملکرد گروه و تقویت خلاقیت افراد گروه . منظور از تحریک تعارض ایجاد محیطی است که در آن نظریه های مخالف فرصت عرضه یافته و درمعرض قضاوت قرار گیرند . بدیهی است که فردی می تواند به تحریک تعرض بپردازد که از سابقه ف تجربه و دانش کافی در این زمینه برخوردار باشد .نتیجه گیری :با توجه به آنچه در این مقاله به آن پرداخته شد ، باید گفت که مدیریت تعارض فرایند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروه های کاری و استفاده مناسب از فنون و راهبردهای مرتفع ساختن آن در

جهت بهبود عملکرد گروه و افزایش بروز خلاقیتهای فردی و تقویت روابط میان فردی در بین اعضاء گروه کاری می باشد . بسیاری از گروه ها و کارهای گروهی بدلیل عدم توجه مناسب به مقوله تعارض و لزوم مدیریت صحیح آن یا به کلی از هم پاشیده شده و با عملا کارکرد خود را از دست داده اند . امروزه نقش مدیریت تعارض بعنوان یکی از چند نقش برجسته مدیریتی ، روز به روز جای خود را بیشتر باز نموده در این راستا پرورش مدیران در زمینه تشخیص بموقع تعارض و استفاده ا زراهبرد های مناسب ، حیاتی به نظر می رسد .* منبع:http://edriss۱۹۷۰.parsiblog.com/۱۵۵۱۴۳.htmمنابع :رفتار سازمانی مورهد/ گریفینبنجمین فرمان پیتر سنگهنخست انسان سپس کالاـ کونوسکه ماتسوشیتا/ ترجمه دکتر طوسیمروارید پنهان ناصر فتحی/ علیرضا شعبانی راوری

تعارض چیست؟

... What is conflictتعارض تقریباْ همیشه با احساس عصبانیت درماندگی رنج اضطراب یا ترس همراه است

چکیده امروز صاحبنظران مدیریت براین باورند که نیروی انسانی به عنوان اصلیترین دارایی سازمانها و به عنوان مزیت‌رقابتی مطرح است و وجود روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهمترین عوامل اساسی‌برای موفقیت درهمه سازمانها اعم از صنعتی اداری خدماتی آموزشی و مانند آنهاست از طرف دیگر با توجه به پیچیدگی روزافزون سازمانها و تفاوت در اندیشه نگرش و باورهای افراد، تعارض به عنوان‌جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح است نکته قابل توجه اینجاست که اجتناب‌ناپذیر بودن تعارض بر منفی بودن‌آن نیست بلکه چه بسا اگر تعارض خوب مدیریت شود، برای سازمان مفید نیز باشد. به عبارت دیگر تعارض سکه‌ای است که‌دو وجه مثبت و منفی دارد و شیوه برخورد و یا رویارویی با آن است که اثر آن را برای سازمان تعیین می‌کند. از این‌رو، بی‌شک‌توانایی مدیریت و کنترل پدیده تعارض در سازمانها از مهمترین مهارتهای مدیریت است که مدیران امروز نیازمند آن هستند.دراین مقاله سعی شده است با ارایه مفهوم تعارض سطوح و انواع آن و رابطه آن با عملکرد و سبکها و راهبردهای‌مدیریت تعارض گاهی در راستای آشنایی مدیران با این مهارت مدیریتی برداشته شود.کلید واژه‌ها:مدیریت تعارض رابطه تعارض و عملکرد، اجتناب ناپذیری تعارض عمودی تعارض افقی منابع ایجادتعارض ۱. مفهوم و ضرورت مدیریت تعارض‌تعارض جزئی طبیعی و عادی از زندگی روزمره ماو واقعیتی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنابوده ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح بیشتر به ستیزه جویی و دشمن مبدل شده است لذا امروز افراد پیشینه ناخوشایندی از آن دارند وبه تعارض به عنوان یک پدیده منفی نگاه می‌کنند.(موسسه آلند ایسلند پیس ۲۰۰۲)تعارض زمانی رخ می‌دهد که دو یا چند نفراز افراد در مقابل یکدیگر قرار گیرند زیرا نیازها،خواسته‌ها، اهداف و ارزشهای آنها متفاوت است تومی ۱۹۹۹). به عبارت دیگر تعارض فرایندی‌است که در آن فردی در می‌یابد که شخص دیگری‌به طور منفی روی آن چیزی که او تعقیب می‌کندتأثیر گذاشته است (وودمن و دیگران ۱۹۹۵).تعارض تقریبا همیشه با احساس عصبانیت درماندگی رنج اضطراب یا ترس همراه است درحالی که تعارض و برداشت ما از آن به سوی‌تصویر منفی گرایش دارد، اما تعارض لزوما امری‌منفی نیست و این توانایی برای مدیریت تعارض‌است که بر پیامدهای آن اثر می‌گذارد (سازمان۲۰۰۲ ،USDA)نکته مهم در اینجا این است که هر چندتعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و به دلیل‌متفاوت بودن اهداف ارزشها و عقاید به وجودمی‌آید، ولی می‌توان آن را هدایت و به حداقل‌رساند و حل کرد (ارفورت ۲۰۰۲).لذا آگاهی از دانش و مهارتهای مدیریت‌تعارض به منظور استفاده از آن امری ضروری به‌نظر می‌رسد. چنانکه حتی برخی معتقدند که دانش اینکه چگونه تعارضات خود را مدیریت‌کنید به اندازه اینکه بدانید چگونه بخوانید،بنویسید و صحبت کنید مهم است (موسسه آلندایسلند پیس ۲۰۰۲)مدیریت تعارض فرایند برنامه‌ریزی برای‌پرهیز از تعارض در جایی که ممکن است وسازماندهی آن برای حل تعارض جایی که رخ‌می‌دهد است (اسلوکام ۲۰۰۲).۲. رابطه تعارض و عملکردهمان طور

که بیان شد تعارض ذاتا امر منفی‌نیست چه بسا بسیاری اوقات امری مثبت وسازنده نیز است می‌توان رابطه بین سطح تعارض‌و عملکرد را به صورت زیر نشان داد.همان‌طور که در شکل ۱ دیده می‌شود با توجه به سطح تعارض سه موقعیت (الف ، (ب ،(ج وجود دارد که بالا‌ترین عملکرد در موقعیت ب است در موقعیت (الف سطح تعارض کم‌اما تعارض از نوع غیر کارکردی و به تبع آن نتیجه‌عملکرد (فرد، واحد یا سازمان کم است ویژگیهای این موقعیت عبارت‌اند از بی‌تفاوتی منفعل بودن در مقابل تغییر، کسلی و فقدان‌ایده‌های جدید. در موقعیت (ج نیز که تعارض درسطح بالایی قرار دارد، عملکرد در سطح کم وتعارض از نوع غیر کار کردی است ویژگیهای این‌موقعیت گسیختگی عدم همکاری هرج و مرج است تنها موقعیتی که تعارض از نوع کارکردی است موقعیت (ب است که در آن تعارض در حدبهینه و عملکرد در سطح زیاد قرار دارد. ازویژگیهای این موقعیت توانمندی زیاد، نوآوری ابتکار و انتقاد از خود است (جونز و دیگران ۲۰۰۰).می‌توان اینگونه نتیجه‌گیری کرد که تعارض‌هنگامی سازنده است که * منجر به تبیین مسایل و مشکلات شود * منجر به حل مسئله شود * افراد را در حل اموری که برای آنها اهمیت دارددرگیر کند * موجب ارتباطات شود * به افراد در توسعه و ادراک و مهارتشان کمک‌کند. * موجب ایجاد مشارکت در میان افراد از طریق‌یادگیری بیشتر درباره یکدیگر شود.و هنگامی تعارض مخرب است که * موجب تضعیف عزت نفس شود * توجه را از فعالیتهای مهم دور سازد * موجب دوقطبی شدن افراد و کاهش همکاری‌شود. * منجر به رفتارهای مضر و غیر مسئولانه شود(ارفورت ۲۰۰۲). ۳. سطوح تعارض‌به طور کلی تعارض سازگار می‌تواند در پنج سطح‌ظهور کند و افراد در سازمانها ممکن است باهر یک از این پنج سطح سروکار داشته باشند که‌عبارت‌اند از:درون فردی میان فردی درون گروهی میان‌گروهی و درون سازمانی ۱. تعارض درون فردی این نوع تعارض دردرون فرد اتفاق می‌افتد و زمانی رخ می‌دهد که فرددر جهت رسیدن به اهداف به مانعی برخورد کند.نوع دیگر تعارض درون فردی تعارض در هدف‌است که به سه صورت است الف تعارض خواست ـ خواست فردتلاش می‌کند از بین دو هدف مطلوب یکی راانتحاب کند، به عنوان مثال انتخاب بین دو شغل‌در دو سازمان معتبر.ب تعارض اجتناب –اجتناب فرد تلاش‌می‌کند از بین دو گزینه یا بیشتر که دارای پیامدهای‌منفی یکسان هستند یکی را انتخاب کند. مانندفردی که برای رهایی از بیکاری باید از بین دوشغلی که مطلوب نیستند یکی را انتخاب کند.ج تعارض خواست – اجتناب فرد باید درمورد انجام دادن کاری تصمیم بگیرد که هم‌جنبه‌های مثبت و هم جنبه‌های منفی دارد، مانندقبول پیشنهاد یک کار خوب در یک موقعیت بد(وودمن و دیگران ۱۹۹۵).۲. تعارض بین فردی بین دو یا چند فرد رخ‌می‌دهد که دارای ارزشها، آرزوها، سبکهای‌ارتباطی و دیدگاههای متفاوت هستند. از جمله‌نشانه‌های تعارضات بین افراد، صحبت نکردن‌همکاران با یکدیگر و اعتنانکردن به یکدیگر،بدگویی یکدیگر، رد کردن و آگاهانه به تضعیف‌یکدیگر پرداختن است (اسلوکام ۲۰۰۲).۳. تعارض درون گروهی شامل برخورد بین‌برخی یا تمام اعضای گروه است که غالبا بر فرایندو اثربخشی گروه تأثیر دارند.۴. تعارض بین گروهی از آنجا که گروهها میل‌دارند خود را برتر از گروههای دیگر بدانند این امرموجب تعارض می‌شود.۵. تعارض درون سازمانی شامل تعارض وبرخورد بین گروههاست که ممکن است به‌صورت یکی از شکلهای زیر باشد.الف تعارض عمودی برخورد بین کارکنان‌در سطوح مختلف یک سازمان تعارض عمودی‌نامیده می‌شود.ب تعارض افقی تعارض بین کارکنان درسطح سلسله مراتبی یکسان در سازمان این‌تعارض زمانی به وجود می‌آید که هر بخش بدون‌توجه به اهداف بخشهای دیگر برای تحقق‌اهدافش تلاش کنند.ج تعارض بین صف و ستاد: گاهی کارکنان‌صف احساس می‌کنند که مسئولیتشان ازاختیاراتشان بیشتر و این اختیارات در دست‌کارکنان و مدیران ستاد است از این رو این امرموجب تعارض می‌شود (وودمن و دیگران ۱۹۹۵).۴. منابع ایجاد تعارض‌تعارض در سازمانها براثر منابع مختلفی به وجودمی‌آید که برخی از آنها عبارت‌ند از: * اهداف و افقهای زمانی ناسازگار: عدم‌هماهنگی بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت اهداف بخشهای مختلف سازمان و اهداف فردو سازمان می‌تواند عامل بالقوه ایجاد تعارض شود. * تداخل اختیارات زمانی که دو مدیر یا دوبخش برای یک فعالیت یا کار یکسان اختیارات مشابهی را ادعا می‌کنند. * سیستم

ارزیابی و پاداش ناهماهنگ اگرسیستم پاداش با سیستم ارزیابی سازگاری‌نداشته باشد عامل بالقوه‌ای برای ایجاد تعارض‌می‌شود. * وابستگی متقابل وظایف هنگامی که افراد،گروهها یا بخشهایی که دارای وظایفی هستندکه وابستگی متقابل با یکدیگر دارند به صورت‌مستقل و جدا از هم کار کنند. * منابع ناکافی هنگامی که منابع در سازمان‌ناکافی باشد، ممکن است برای دستیابی به آنهاتعارض ایجاد شود. * مغایرتهای منزلتی این حقیقت که برخی افراد،گروهها و بخشهای داخل یک سازمان بیشتر ازافراد، گروهها و بخشهای دیگر مورد توجه قرارمی گیرند، یک عامل اساسی ایجاد تعارض‌است (جونز و دیگران ۲۰۰۰). ۵. مراحل تعارض‌بیشتر تعارضات طی مراحل خاص ایجادمی‌شوند که آگاهی از آنها می‌تواند برای مدیریت تعارض راهگشا باشد.مراحل تعارض را می‌توان به ۶ مرحله تقسیم کرد. * شرایط پیشین شرایطی که به طور بالقوه‌تعارض‌زا هستند. * درک تعارض زمانی که شرایط پیشین واقعا به‌پایه‌ای برای اختلاف بین افراد یا گروهها تبدیل‌شوند مرحله درک تعارض به وجود می‌آیدالبته این ادارک ممکن است فقط توسط یکی ازطرفین تعارض صورت گیرد. * احساس تعارض تمایز بین مرحله درک‌تعارض و احساس تعارض مهم است زمانی‌تعارض احساس می‌شود که به عنوان تنشی‌مطرح شود که شخص را برای انجام عمل به‌منظور کاهش احساسات ناخوشایندبرانگیزاند. برای اینکه تعارض حل شود، هم‌طرفین تعارض باید آن را درک و احساس کنندکه نیاز دارند کاری را در مورد آن انجام دهند. * تعارض آشکار: زمانی که تعارض به صورت‌آشکارا در رفتار ظهور کند. به هنگام تعارض آشکار، دو راه‌حل وجود دارد که یکی از آنها سرکوب کردن تعارض است دراین حالت هیچ تغییری در شرایط ایجاد کننده‌تعارض داده نمی‌شود و فقط رفتارهای تعارضی‌آشکار کنترل می‌شود. دوم حل تعارض که در اینجاسعی براصلاح و تغییر شرایط ایجاد کننده تعارض است سرکوب راه حل موقتی و سطحی حل‌تعارض است و در واقع تعارض حل نشده است * نتایج حاصل از تعارض بسته به اینکه ما چه‌راهی را برای مواجهه با تعارض به کار ببریم‌نتایج و پیامدهای خاصی نصیبمان خواهد شد(شرمرهرن و دیگران ۱۹۹۷). ۶. مدیریت تعارض و سبکهای آن‌همان طور که بیان شد تعارض لزوما امری منفی‌نیست چنانچه تعارض در جهت مقاصد شخصی‌مورد استفاده قرار گیرد امری مضر و غیر کارکردی‌است ولی اگر در جهت مقاصد سازمانی و خلق‌استعدادها مورد بهره برداری قرار گیردکارکردی‌خواهد بود. به عبارتی مدیریت تعارض شیوه‌ای‌است که تعارضهای سازمانی را در خدمت اهداف‌سازمان قرار می‌دهد و از جنبه غیرکارکردی آن‌می کاهد و به جنبه‌های کارکردی آن می‌افزاید(جونز، ۲۰۰۰).به عبارت دیگر مدیریت تعارض عمل‌شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول عادلانه و کاراست (سازمان USDA، ۲۰۰۲).به طور کلی پنج روش پاسخگویی به‌تعارض وجود دارد که از آنها به عنوان سبکهای‌مدیریت تعارض یاد می‌شود و معمولا هر فرد دریکی از این سبکها غالب است (هورنانگ ۲۰۰۱).این پنج سبک را می‌توان روی یک نمودارمشخص کرد محور افقی نمودار اهداف علایق نیازهای شخصی و محور عمودی اهداف علایق‌و نیازهای دیگران است با ترکیبهای مختلفی ازاین دو محور سبکهای مختلف مدیریت تعارض‌به وجود می‌آید (اکستین ۱۹۹۸).در اینجا سعی می‌شود به صورت مختصر به‌توضیح هریک از سبکها پرداخته شود.۱.رقابت سبکی که در آن فرد دنبال اهداف وعلایق خویش بدون توجه به دیگران است ویژگیهای این روش این است که اولاغیرمشارکت‌جویانه و ثانیا قدرت مدار باشد.فرد هرگونه قدرتی را که به نظر برسد برای بردن‌در موقعیت خاص مناسب است به کار می گیرد.۲.سازش (تسلیم : این سبک نقطه مقابل رقابت‌است فرد از علایق و اهداف خویش جهت‌تحقق اهداف و ارضای نیازهای دیگران‌صرفنظر و چشم پوشی می کند. ویژگی مهم‌این روش از خود گذشتگی است ولی باز هم‌مشارکت‌جویانه است ۳.اجتناب زمانی که فرد نه علایق و اهداف خودرا دنبال می کند نه علایق و اهداف دیگران را وبیشتر سعی بر آن دارد که از موقعیت تعارض‌طفره رود یا آن را به تعویق اندازد یا از آن‌کناره گیری کند.۴.همکاری این سبک نقطه مقابل سبک اجتناب‌است در اینجا همکاری شامل تلاشی به‌منظور کار با دیگر افراد برای یافتن راه حلی‌است که موجب تحقق اهداف هر دو فرد بشودبه عبارتی دیگر در این سبک طرفین برای‌به‌دست آوردن منافع خود محکم ایستاده‌اند امادر عین حال خواهان همکاری با یکدیگرند ومنافع

طرف مقابل را در نظر می گیرند. ازاین‌رو ویژگی اصلی این سبک این است که‌مشارکت‌جویانه است ۵.مصالحه هدف مصالحه یافتن برخی تدابیر وراه‌حلهای قابل قبول برای هر دو طرف است که‌موجب تحقق نسبی منافع و تحقق اهداف هردو طرف بشود. به عبارتی این سبک بینابین‌رقابت و سازش قرار دارد و نسبتامشارکت‌جویانه است در اینجا طرفین توافق‌می‌کنند که از بخشی از مواضع خود کوتاه‌بیایند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهندو در برابر آن مقدار امتیاز بگیرند. (هورنانگ ۲۰۰۲).اما نکته مهم در اینجا این است که هیچ‌یک از این‌سبکها مردود نیست بلکه برای موقعیتهای مختلف‌می‌توان از هریک از این سبکها استفاده کرد. نکته‌ظریف مدیریت تعارض نیز همین‌جاست یعنی‌هنر به کاربردن سبک مناسب در موقعیت مناسب از طرفی گفته شد که معمولا در هر فرد یکی ازسبکهای فوق غالب است به گفته مازلو (۱۹۸۲)اگر تنها ابزاری که شما در دسترس دارید یک‌چکش باشد، گرایش خواهید داشت که هر مشکل‌را به عنوان یک میخ ببینید (به نقل از اکستین ۱۹۹۸).اگر تنها یک سبک مدیریت تعارض بر شماحاکم باشد محدودیتهای زیادی در زمینه این امرخواهید داشت از این‌رو، بدین منظور باید استفاده‌از سبکهای دیگر را در خود گسترش دهید. در زیرسعی می‌شود موقعیتهای مناسب برای کاربرد هرسبک بیان شود:۱. موقعیتهای مناسب برای به کاربردن سبک رقابت - زمانی که به تصمیمات فوری نیازمندهستید-زمانی که می‌دانید که حق دارید-زمانی که اقدام سریع و قطعی حیاتی است۲. موقعیتهای مناسب براس سبک سازش -زمانی که مسایل برای شما اهمیتی ندارد امابرای فرد دیگر خیلی مهم است زمانی که شما می‌فهمید که اشتباه کرده‌اید-زمانی که رقابت مداوم زیان بخش باشد وشما بدانید که برنده نمی‌شوید-زمانی که هماهنگی و ثبات اهمیت ویژه‌ای‌دارد۳. موقعیتهای مناسب برای سبک اجتناب -زمانی که وقت رویارویی با آن را ندارید-زمانی که بستر مناسب نیست زمانی که مسایل مهمتری برای شما مطرح‌است زمانی که شما هیچ شانسی برای برآوردساختن خواستهایتان ندارید-وقتی مسایل پیش پا افتاده است وقتی جمع‌آوری اطلاعات جایگزین‌تصمیمات فوری می‌شود-زمانی که دیگران می‌توانند تعارض به وجودآمده را به صورت مناسبتری حل کنند۴. موقعیتهای مناسب برای سبک همکاری -وقتی شما نمی‌خواهید مسئولیت کامل‌کاری را داشته باشید.-وقتی سطح بالایی از اعتماد وجود دارد-وقتی شما می‌خواهید تعهد افراد را به‌دست‌آورید-وقتی هدف یادگیری است۵. موقعیتهای مناسب برای سبک مصالحه -زمانی که اهداف مهم هستند، اما ارزش این‌را ندارند که باعث تعارض شوند-وقتی طرفین تعارض دارای قدرت برابرهستند-برای دستیابی به توافق موقت درموضوعات پیچیده به عنوان یک راه حل کمکی زمانی که‌همکاری و رقابت موفقیت‌آمیز نیست وقتی فشار زمانی وجود دارد و باید به راه‌مقتضی دست یافت (هورنانگ ۲۰۰۲).۷. فنون و راهبردهای مدیریت تعارض‌در هنگام مواجهه با تعارض اولین و مهمترین‌اقدام تجزیه و تحلیل تعارض است به گونه‌ای که‌برخی معتقدند که درصد حل تعارض تجزیه وتحلیل آن است (موسسه آلند ایسلند پیس ۲۰۰۲).در تجزیه و تحلیل تعارض باید به سه سؤال‌پاسخ داد شود.-چه کسی در تعارض است همان طور که گفته‌شد تعارض ممکن است بین افراد بایکدیگر،درون افراد، بین واحدها و مانند آنها باشد.-منبع تعارض چیست تعارض ممکن ناشی ازکمبود منابع رقابت ناسازگاری اهداف و...باشد.-سطح تعارض چه میزان است آیا در حدمتوسط است یا در حد بالاست و محتاج اقدام‌فوری است (پلانکت و آتنر، ۱۹۹۷).پس از تجزیه و تحلیل تعارض باید به حل‌آن پرداخت بدین منظور روشهای مختلفی وجوددارد که برخی از آنها عبارت‌اند از:۱. مذاکره یکی از فنون حل تعارض است که‌در آن طرفین تعارض راه حلهای مختلف را به‌منظور حل تعارض بررسی می‌کنند تا به راه حلی‌که برای هر دو قابل قبول است دست یابند (جونزو دیگران ۲۰۰۰).به طور کلی دو نوع مذاکره وجود دارد:مذاکره توزیعی و مذاکره تلفیقی‌در مذاکره توزیعی که به آن رقابتی نیز گفته‌می‌شود، علایق و خواسته‌های یک شخص درمقابل شخص مقابل قرار دارد و یکی از طرفین‌می‌برد و دیگری می‌بازد. به عبارتی رویکرد بردباخت حاکم است راهبردهای غالب در این روش زور، تقلب و امتناع از اطلاع رسانی صحیح است در حالی که در مذاکره تلفیقی که به آن مشارکتی نیزگفته می‌شود، هدف برد - برد است در اینجاخواسته غالب به حداکثر رساندن نقاط مشترک‌است و راهبرد حاکم مشارکت حل مسئله متقابل‌و اطلاع رسانی صحیح است

این نوع مذاکره ایجاد کننده ارزش نیز نامیده می‌شود. به منظوراینکه مذاکره به مذاکره تلفیقی تبدیل شود رعایت‌موارد زیر ضروری است * خودتان را به سوی رویکرد برد - برد سوق‌دهید. * برای خود راهبرد و برنامه داشته باشید. آنچه راکه برای شما اهمیت دارد و چرایی اهمیت آن رابرای خود روشن کنید. * افراد را جدا از مشکلات ببینید. توجه خود را کاملاـ معطوف جریان مذاکره کنید،وضعیت طرف مقابل را در نظر داشته باشید و ازمهارتهای ارتباطی به خوبی استفاده کنید.گزینه هایی را برای سود دو جانبه ایجاد و توجه‌خود را معطوف آنچه که عادلانه است سازید(ورتیم ۲۰۰۲۰).۲. میانجیگری در این روش شخص ثالث‌بی‌طرف به عنوان میانجی سعی می‌کند که به‌طرفین در یافتن راه‌حلی برای حل مشکلات کمک‌کند.۳. داوری اگر در فرایند میانجیگری طرفین‌قادر نباشند که از طریق میانجیگری به راه حلی‌برسند، آنگاه میانجی گری تبدیل به داوری‌می‌شود و فرایند میانجیگری به داوری تغییرمی‌یابد و این شخص ثالث بی‌طرف است که راه‌حل ارایه می‌دهد (پارادایم اسوسیت ۲۰۰۲).از آنجا که معمولا برای طرفین تعارض حل‌تعارض از طریق میانجیگری قابل قبولتر و ارجح‌است تا از طریق داوری از این‌رو کسی که‌می‌خواهد نقش داوری را ایفا کند باید به صورت‌تدریجی و آهسته از میانجیگری به طرف داوری‌حرکت کند. بخصوص وقتی که طرفین بخواهندکار با یکدیگر را ادامه بدهند. نکته دیگر اینکه بایداز تلاش برای اتخاذ تصمیمی که باعث شادی هردو طرف شود پرهیز کرد زیرا این امر به سادگی‌امکان ندارد بلکه به جای آن باید سعی بر آن داشت‌که بی‌طرف بود و عادلانه راه حلی برای حل‌تعارض ارایه داد (انسینا، ۲۰۰۲).خلاصه‌تعارض امری اجتناب‌ناپذیر در زندگی فردی وسازمانی امروز است که به شکلهای مختلف درون‌فردی بین فردی درون گروهی بین گروهی ودرون سازمانی ظهور می‌کند.برعکس تصور منفی که در زمینه تعارض‌وجود دارد، تعارض ضرورتا امری منفی نیست‌بلکه حد متوسطی از آن می‌تواند موجب بالا بردن‌سطح عملکرد شود. آنچه در زمینه تعارض اهمیت‌دارد، نحوه رویارویی و مواجهه با آن است که به‌طور کلی ۵ شیوه در این زمینه وجود دارد که از آنهابه عنوان سبکهای مدیریت تعارض یاد می‌شود.این سبکها عبارت‌اند از رقابت اجتناب سازش همکاری و مصالحه نکته مهم آنکه هیچ یک از این سبکها مردودنیست و با توجه به موقعیت تعارض باید نوع‌سبک برخورد را انتخاب کرد. علاوه بر این در حل‌تعارض ابتدا باید به تجزیه و تحلیل آن پرداخت‌سپس از فنون مختلف که در این زمینه وجود دارداز قبیل مذاکره میانجیگری و داوری و مانند آن‌برای حل تعارض استفاده کرد.

What is Conflict?

Beginners are always told to have conflict in every scene. Keep that story moving! But what is conflict?Too often it is taken to mean an "Odd Couple's" squabbling. That's an easy and obvious conflict. For instance, she's an urban animal, into cappuccino and corporate power games, he works a small ranch and loves the land they are thrown together when her company decides to develop land next to his they meet as enemies, but sparks fly.... Many an amusing and sexy novel has been written on the premise of opposites attracting as much as they repel, but this is not the only form conflict can or should take.Conflict can be more subtle, more complex, more interesting than "she says tomayto, he says tomahto." Conflict is opposing desires, mismatches, uncertainty, deadlines, pressures, incompatible goals, uneasiness, tension. We are all caught up in some of these conflicts every day. And so should your characters be. A convincing story has many conflicts built into it, layered and connected.The first layer is inside your

characters. Once you know what these are, you can use them to make the conflicts between the characters more convincing and interesting.A character's inner conflict is not just being in two minds about something, not just being torn between obvious incompatibles ("I want to be a priest, and yet I love her") but is about being in a new situation where old attitudes and habits war with and hinder the need for change. For instance, a man who drives himself to succeed because he doesn't want to be like his happy-go-lucky father is suddenly confronted with a situation where he isn't winning. Or an executive discovers that her ambition to be vice president of her company is being thwarted by her own self-doubt. This war inside each of your characters makes them act and react in complex ways.You show these internal conflicts not by means of internal dialogue (which is a cop-out and is dull), but by showing your characters responding to their own inner compulsions. She, for instance, decides to confront her own self-doubts by taking on a no-win project where the local people are opposing a development. She is determined to be hard-nosed, prove she's vice-president material. He is always confrontational, fearing that one minute of negotiation would be the first step to becoming a wimp like his father. You have a grade-A opposites-attract situation here, yet it is believable because we understand why each of them is acting the way they do, why they are foolishly stubborn, why it's important for each of them to win.A character's inner conflict can be between what he thinks he wants and what he really wants. The rancher thinks he wants to be free of sissy emotion, but if he checked inside himself he'd find he was starving for love. The executive thinks she wants to work at head office, but actually she would be happier managing a regional branch. Each acts on this misunderstanding of his or her real desires or needs. The interest and tension in the story come as your characters realise (slowly or as a lightning-bolt) that, despite what they think they want, their actions always seemed aimed at some other goal. She keeps modifying the project to meet his environmental demands, despite knowing that head office doesn't like it, because it feels like the right thing to do. He keeps engineering confrontations with that "stuck up yuppie" and he doesn't know why--but we do.A good story has more than two people in it. Give the rancher a foreman, a friend of the rancher's father. They disagree about what the company is doing: the rancher thinks it's wrong, the foreman sees its good points. Incompatible goals are a good source of conflict. Here are two men who have worked together for years, suddenly on opposite sides of the fence. One works for the other, yet is the older man, so we have tensions between different sorts of authority

and respect.Secondary characters, like the foreman, also need their own inner conflicts, though the reader will only see these through the eyes of the main characters. The foreman could secretly want to bring peace between the rancher and his friend, the rancher's father, yet be reluctant to give up his role as proxy dad. What does he do? His inner conflicts make him a real person with his own motivation, and therefore as compelling in his own smaller role as the rancher and the executive are in their larger roles. A good story happens when everyone comes alive.Your layers of conflict can be used to delay realisations (will that stubborn rancher never understand his compulsion to keep squabbling with the executive?) or to create dramatic reversals (just as she's about to win, the executive's self-doubt rears up its ugly head. Is it the same old fear of failure, or is she reluctant to triumph over the rancher? What will she choose?) By combining and interweaving conflicts on many levels, both internal and external, you instantly make your story rich, messy, vibrant, real.Conflict must always be resolved, and every layer you create needs its closure. A satisfying and economical way of achieving this is to use one big knot to close two or more conflicts together in the same action or in a double whammy, where one leads ineluctably to the next.You resolve your central conflict by choosing a winner. Victory for one character is obviously defeat for another, and both must resolve more than the central conflict alone. The point of victory, if it's to be more than simply a moment of self-congratulation, has to give the winning character a final insight or a sudden moment of truth. The executive wins, but in the moment of victory she accepts what she has long suspected: that she deliberately modified the project to ensure that she would be kept in the regional office. She realises ruefully that she's no longer a driven big-city yuppie, but a woman who wants to live among friends. That final, culminating realisation or sudden bolt of truth doesn't have to be a wonderful moment, but it does have to be a convincing one. It has to resolve the tension you've created. We should finish your book convinced it could have happened no other way.The executive has won the battle and, despite the fact that she changed the project because of him, the rancher thinks he's a loser like his father. He feels beaten, worthless, and vulnerable. For the first time he asks for advice. His foreman, faced with the need to be a true friend, meets his own moment of testing and resolves it by saying: talk to your father. So the rancher does, and has his own revelation: he has been equating love with failure. His defeat (resolution one) makes the foreman live up to his own sense of duty (resolution two) and that leads to the rancher shaking hands with his father (resolution three) and

discovering his true inner self (resolution four, the big one). How do you show, in action, that the rancher's revelation is a life-changing one? He's a man who acts on his principles: let him confront her. When the executive tentatively suggests they work together as business partners, he can use the strength of his inner revelation to challenge her to a matrimonial partnership. And the rancher wins.Each layer of conflict has been resolved in a daisy chain of inter-connectedness, one closure bringing the closure of another. The executive achieves a goal she truly wants. The rancher achieves the goal he didn't know he wanted. They both have achieved their goals through the resolution of all the layers of conflict you established at the beginning.And the foreman? He's achieved his goal being a good friend to both the son and the father. His reward? The two old men go fishing, and he catches the big one.

مدیریـــت تعـــــارض

...Conflict Management تعارض جزئی عادی از زنـدگی روزمره ماو واقعیتی است که بشـر در طول تاریخ با آن آشـنابوده

استمهدی یاراحمدی خراسانی

نعریـف تعارضـتعارض موضـوعی اسـت کـه فکر انسـان را بیش از هر چیز دیگری به جز خـدا و عشـق به خـود مشـغول کرده است. تعارض امری اجتناب‌ناپذیر در زندگی فردی وسازمانی امروز است که به شـکلهای مختلف درون‌فردی بین فردی درون گروهی بین گروهی ودرون سازمـانی ظهـور می‌کنـد. برعکس تصـور منفی کـه در زمینـه تعـارض‌وجود دارد، تعـارض ضـرورتا امری منفی نیست‌بلکه حـد متوسطی از آن می‌تواند موجب بالا بردن‌سطح عملکرد شود. آنچه در زمینه تعارض اهمیت‌دارد، نحوه رویارویی و مواجهه بـا آن است که به‌طور کلی ۵ شـیوه در این زمینه وجود دارد که از آنهابه عنوان سـبکهای مـدیریت تعارض یاد می‌شود.این سبکهـا عبارت‌انـد از رقـابت اجتنـاب سـازش همکـاری و مصالحه نکته مهم آنکه هیـچ یک از این سـبکها مردودنیست و با توجه به موقعیت تعارض باید نوع‌سبک برخورد را انتخاب کرد. علاوه بر این در حل‌تعارض ابتدا باید به تجزیه و تحلیل آن پرداخت‌سپس از فنون مختلف که در این زمینه وجود دارداز قبیـل مـذاکره میـانجیگری و داوری و ماننـد آن‌برای حـل تعـارض اسـتفاده کردبـا وجود معانی متعـددی که برای این اصـطلاح بیان شـده است، چند مطلب کلی در اکثر تعاریف مشـهود است. تعارض را باید با طرف های درگیر آن در نظر گرفت. وجود یا عدم تعارض به ادراک آن بستگی دارد. اگر هیچ کس از تعارض آگاه نباشد، توافق عموم بر آن است که تعارضـی وجود نـدارد. از جمله مشترکات دیگر در تعریف تعارض، مفاهیم مخالفت و بازداری است و نیز این اصل مسـلم که در مورد تعارض دو و یا چند طرف وجود دارد که منافع یا اهداف آنها ظاهراً با هم تطابق ندارد. منابع، چه پول، شـغل، قدرت و یـا هر چیز دیگر نامحـدود نیستند و کمیـاب بودن آنها رفتار مانع تراشانه ایجاد می کنـد. بنابراین طرف های درگیر، مخالف هم می شوند. وقتی یک طرف قضیه مانع رسیدن دیگری به هدف شود، تعارض به وجود می آید. اما به تعریف ما تعارض روندی است که در آن شـخص" الف "به گونه ای عمـدی سـعی می کنـد تـا کوشـش هـای شـخص" ب "را از طریق نوعی بازداری که نتیجه اش ناکـامی شـخص" ب "در رسـیدن به اهـداف و یـا پیشبرد علاقمنـدی هـایش است، خنثی کنـد.سـطوح تعـارض‌به طور کلی تعارض سازگـار می‌توانـد در پنـج سـطح‌ظهور کنـد و افراد در سازمانهـا ممکـن اسـت بـا هر یـک از این پنـج سـطح سـروکار داشـته باشـند که‌عبارت‌انـد از:درون فردی میـان فردی درون گروهی میان‌گروهی و درون سازمانی تعارض درون فردی این نوع تعارض دردرون

فرد اتفاق می‌افتد و زمانی رخ می‌دهد که فرددر جهت رسیدن به اهداف به مانعی برخورد کند.نوع دیگر تعارض درون فردی تعارض در هدف‌است که به سه صورت است الف تعارض خواست ـ خواست فردتلاش می‌کند از بین دو هدف مطلوب یکی راانتحاب کند، به عنوان مثال انتخاب بین دو شغل‌در دو سازمان معتبر.ب تعارض اجتناب –اجتناب فرد تلاش‌می‌کند از بین دو گزینه یا بیشتر که دارای پیامدهای‌منفی یکسان هستند یکی را انتخاب کند. مانندفردی که برای رهایی از بیکاری باید از بین دوشغلی که مطلوب نیستند یکی را انتخاب کند.ج تعارض خواست – اجتناب فرد باید درمورد انجام دادن کاری تصمیم بگیرد که هم‌جنبه‌های مثبت و هم جنبه‌های منفی دارد، مانندقبول پیشنهاد یک کار خوب در یک موقعیت بد(وودمن و دیگران ۱۹۹۵). تعارض بین فردی بین دو یا چند فرد رخ‌می‌دهد که دارای ارزشها، آرزوها، سبکهای‌ارتباطی و دیدگاههای متفاوت هستند. از جمله‌نشانه‌های تعارضات بین افراد، صحبت نکردن‌همکاران با یکدیگر و اعتنانکردن به یکدیگر،بدگویی یکدیگر، رد کردن و آگاهانه به تضعیف‌یکدیگر پرداختن است (اسلوکام ۲۰۰۲).)تعارض درون گروهی شامل برخورد بین‌برخی یا تمام اعضای گروه است که غالبا بر فرایندو اثربخشی گروه تأثیر دارند. تعارض بین گروهی از آنجا که گروهها میل‌دارند خود را برتر از گروههای دیگر بدانند این امرموجب تعارض می‌شود.تعارض درون سازمانی شامل تعارض وبرخورد بین گروههاست که ممکن است به‌صورت یکی از شکلهای زیر باشد.الف تعارض عمودی برخورد بین کارکنان‌در سطوح مختلف یک سازمان تعارض عمودی‌نامیده می‌شود.ب تعارض افقی تعارض بین کارکنان درسطح سلسله مراتبی یکسان در سازمان این‌تعارض زمانی به وجود می‌آید که هر بخش بدون‌توجه به اهداف بخشهای دیگر برای تحقق‌اهدافش تلاش کنند.ج تعارض بین صف و ستاد: گاهی کارکنان‌صف احساس می‌کنند که مسئولیتشان ازاختیاراتشان بیشتر و این اختیارات در دست‌کارکنان و مدیران ستاد است از این رو این امرموجب تعارض می‌شود (وودمن و دیگران ۱۹۹۵.)مدیریت تعارض‌امروز صاحبنظران مدیریت براین باورند که نیروی انسانی به عنوان اصلیترین دارایی سازمانها و به عنوان مزیت‌رقابتی مطرح است و وجود روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهمترین عوامل اساسی‌برای موفقیت درهمه سازمانها اعم از صنعتی اداری خدماتی آموزشی و مانند آنهاست از طرف دیگر با توجه به پیچیدگی روزافزون سازمانها و تفاوت در اندیشه نگرش و باورهای افراد، تعارض به عنوان‌جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح است نکته قابل توجه اینجاست که اجتناب‌ناپذیر بودن تعارض بر منفی بودن‌آن نیست بلکه چه بسا اگر تعارض خوب مدیریت شود، برای سازمان مفید نیز باشد. به عبارت دیگر تعارض سکه‌ای است که‌دو وجه مثبت و منفی دارد و شیوه برخورد و یا رویارویی با آن است که اثر آن را برای سازمان تعیین می‌کند. از این‌رو، بی‌شک‌توانایی مدیریت و کنترل پدیده تعارض در سازمانها از مهمترین مهارتهای مدیریت است که مدیران امروز نیازمند آن هستند.دراین مقاله سعی شده است با ارایه مفهوم تعارض سطوح و انواع آن و رابطه آن با عملکرد و سبکها و راهبردهای‌مدیریت تعارض گاهی در راستای آشنایی مدیران با این مهارت مدیریتی برداشته شود.ضرورت مدیریت تعارض‌تعارض جزئی طبیعی و عادی از زندگی روزمره ماو واقعیتی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنابوده ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح بیشتر به ستیزه جویی و دشمن مبدل شده است لذا امروز افراد پیشینه ناخوشایندی از آن دارند وبه تعارض به عنوان یک پدیده منفی نگاه می‌کنند.(موسسه آلند ایسلند پیس ۲۰۰۲)تعارض زمانی رخ می‌دهد که دو یا چند نفراز افراد در مقابل یکدیگر قرار گیرند زیرا نیازها،خواسته‌ها، اهداف و ارزشهای آنها متفاوت است تومی ۱۹۹۹). به عبارت دیگر تعارض فرایندی‌است که در آن فردی در می‌یابد که شخص دیگری‌به طور منفی روی آن چیزی که او تعقیب می‌کندتأثیر گذاشته است (وودمن و دیگران ۱۹۹۵)تعارض تقریبا همیشه با احساس عصبانیت درماندگی رنج اضطراب یا ترس همراه است درحالی که تعارض و برداشت ما از آن به سوی‌تصویر منفی گرایش دارد، اما تعارض لزوما امری‌منفی نیست و این توانایی برای مدیریت تعارض‌است که بر پیامدهای آن اثر می‌گذارد (سازمان۲۰۰۲ ،USDA)نکته مهم در اینجا این است که هر چندتعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و به دلیل‌متفاوت بودن اهداف ارزشها و عقاید به وجودمی‌آید، ولی می‌توان آن را هدایت

و بـه حداقل‌رسانـد و حـل کرد (ارفـورت ۲۰۰۲).لـذا آگـاهی از دانش و مهارتهـای مـدیریت‌تعارض به منظـور اسـتفاده از آن امری ضروری به‌نظر می‌رسـد. چنانکه حتی برخی معتقدنـد که دانش اینکه چگونه تعارضات خود را مدیریت‌کنیـد به انـدازه اینکه بدانید چگونه بخوانید،بنویسید و صحبت کنید مهم است (موسسه آلندایسلند پیس ۲۰۰۲)مدیریت تعارض فرایند برنامه‌ریزی برای‌پرهیز از تعارض در جایی که ممکن است وسازماندهی آن برای حل تعارض جایی که رخ‌می‌دهد است (اسلوکام ۲۰۰۲).سبکهای مدیریت تعارضـهمان طور که بیان شد تعارض لزوما امری منفی‌نیست چنانچه تعارض در جهت مقاصد شخصی‌مورد استفاده قرار گیرد امری مضر و غیر کارکردی‌است ولی اگر در جهت مقاصد سازمانی و خلق‌استعدادها مورد بهره برداری قرار گیردکارکردی‌خواهد بود. به عبـارتی مـدیریت تعارض شیوه‌ای‌است که تعارضـهای سازمانی را در خـدمت اهـداف‌سازمان قرار می‌دهـد و از جنبه غیرکارکردی آن‌می‌کاهد و به جنبه‌های کارکردی آن می‌افزاید(جونز، ۲۰۰۰).) به عبارت دیگر مدیریت تعارض عمل‌شناسایی و اداره تعارض با یـک شیوه معقول عادلانه و کاراست (سازمان USDA، ۲۰۰۲).)به طور کلی پنـج روش پاسخگویی به‌تعـارض وجود دارد که از آنهـا به عنوان سـبکهای‌مدیریت تعـارض یـاد می‌شود و معمولاـ هر فرد دریکی از این سـبکها غـالب است (هورنانـگ ۲۰۰۱)رقابت سبکی کـه در آن فرد دنبـال اهـداف وعلاـیق خـویش بـدون تـوجه بـه دیگران اسـت ویژگیهـای ایـن روش ایـن اسـت که اولاغیرمشارکت‌جویانه و ثانیا قـدرت مدار باشد. فرد هرگونه قدرتی را که به نظر برسد برای بردن‌در موقعیت خاص مناسب است به کـار می‌گیرد.سـازش (تسـلیم) این سـبک نقطه مقابـل رقـابت‌است فرد از علاـیق و اهـداف خـویش جهت‌تحقـق اهـداف و ارضـای نیازهای‌دیگران‌صرفنظر و چشـم پوشـی می‌کنـد. ویژگی مهم‌این روش از خـود گذشـتگی است ولی بـاز هم‌مشارکت‌جویـانه اسـت اجتناب زمانی که فرد نه علایق و اهـداف خودرا دنبال می‌کند نه علایق و اهداف دیگران را وبیشتر سـعی بر آن دارد که از موقعیت تعـارض‌طفره رود یـا آن را به تعویق انـدازد یـا از آن‌کناره‌گیری کنـد.همکاری این سـبک نقطه مقابل سـبک اجتناب‌است در اینجا همکاری شامل تلاشـی به‌منظور کار با دیگر افراد برای یافتن راه حلی‌است که موجب تحقق اهداف هر دو فرد بشودبه عبارتی دیگر در این سـبک طرفین برای‌به‌دست آوردن منـافع خود محکم ایسـتاده‌اند امادر عین حال خواهان همکاری با یکدیگرنـد ومنافع طرف مقابل را در نظر می‌گیرند. ازاین‌رو ویژگی اصـلی این سـبک این است که‌مشارکت‌جویانه است مصالحه هدف مصالحه یافتن برخی تـدابیر وراه‌حلهـای قابـل قبول برای هر دو طرف است که‌موجب تحقق نسبی منافع و تحقق اهـداف هردو طرف بشود. به عبارتی این سبـک بینابین‌رقـابت و سـازش قرار دارد و نسبتامشارکت‌جویانه است در اینجـا طرفین توافق‌می‌کننـد که از بخشـی از مواضـع خـود کوتاه‌بیاینـد و مقـداری امتیاز به حریف مقابل بدهنـدو در برابر آن مقدار امتیاز بگیرند. (هورنانگ ۲۰۰۲)امـا نکته مهم در اینجا این است که هیچ‌یک از این‌سـبکها مردود نیست بلکه برای موقعیتهای مختلف‌می‌توان از هریک از این سـبکها استفاده کرد. نکته‌ظریف مـدیریت تعـارض نیز همین‌جـاست یعنی‌هنر به کـاربردن سـبک مناسب در موقعیت مناسب از طرفی گفته شـد که معمولا در هر فرد یکی ازسبکهای فوق غالب است به گفته مازلو (۱۹۸۲)اگر تنها ابزاری که شما در دسترس دارید یک‌چکش باشد، گرایش خواهید داشت که هر مشـکل‌را به عنوان یـک میـخ ببینیـد (به نقـل از اکسـتین ۱۹۹۸.)چه زمانی چه سبکی؟اگر تنها یک سـبک مـدیریت تعارض بر شـماحاکم باشد محدودیتهای زیادی در زمینه این امرخواهید داشت از این‌رو، بدین منظور باید اسـتفاده‌از سـبکهای دیگر را در خود گسترش دهیـد. در زیرسـعی می‌شود موقعیتهـای منـاسب برای کـاربرد هرسـبک بیـان شود:۱. موقعیتهـای مناسب برای به کاربردن سبک رقابت –زمانی که به تصمیمات فوری نیازمندهستید–زمانی که می‌دانید که حق دارید–زمانی که اقدام سریع و قطعی حیاتی است ۲. موقعیتهای مناسب براس سـبک سازش –زمانی که مسایل برای شـما اهمیتی ندارد امابرای فرد دیگر خیلی مهم اسـت زمانی که شـما می‌فهمیـد که اشـتباه کرده‌ایـد–زمانی که رقابت مـداوم زیان بخش باشد وشـما بدانید که برنده نمی‌شوید–زمانی که همـاهنگی و ثبات اهمیت ویژه‌ای‌دارد ۳. موقعیتهـای مناسب برای سـبک اجتناب –زمانی که وقت رویارویی با آن را نداریـد–زمانی که بستر مناسب نیست زمانی که مسایل مهمتری برای شـما مطرح‌است زمانی که شـما هیچ شانسـی برای برآوردساختن خواستهایتان

ندارید–وقتی مسایل پیش پا افتاده است وقتی جمع‌آوری اطلاعات جایگزین تصمیمات فوری می‌شود–زمانی که دیگران می‌توانند تعارض به وجودآمده را به صورت مناسبتری حل کنند ۴. موقعیتهای مناسب برای سبک همکاری –وقتی شما نمی‌خواهید مسئولیت کامل کاری را داشته باشید.–وقتی سطح بالایی از اعتماد وجود دارد–وقتی شما می‌خواهید تعهد افراد را به‌دست‌آورید–وقتی هدف یادگیری است۵. موقعیتهای مناسب برای سبک مصالحه –زمانی که اهداف مهم هستند، اما ارزش این‌را ندارند که باعث تعارض شوند–وقتی طرفین تعارض دارای قدرت برابرهستند–برای دستیابی به توافق موقت درموضوعات پیچیده به عنوان یک راه حل کمکی زمانی که‌همکاری و رقابت موفقیت‌آمیز نیست وقتی فشار زمانی وجود دارد و باید به راه‌مقتضی دست یافت (هورنانگ ۲۰۰۲).) ظهور تحول در مکتب فکری تعارضیکی از مکاتب استدلال کرده است که تعارض باید از بین برود و وجود تعارض نشانه عملکرد غلط در درون گروه است. این نظریه را نظریه سنتی نام گذاشته ایم. یکی دیگر از مکاتب فکری، یعنی نظریه رفتاری بر این باور است که تعارض نتیجه طبیعی وجود گروه ها است، و نه تنها چیز نحسی نیست که این توانائی بالقوه را دارد که نیرویی مثبت در تعیین عملکرد گروه به حساب آید. و مکتب فکری سوم، که نظریه ای است جدید، صریحاً براین اصرار دارد که علاوه بر آن که تعارض نیرویی مثبت در گروه است، که وجود آن جهت عملکرد موثر گروه مطلقاً ضرورت دارد. ما این مکتب سوم را نظریه تعامل گرا، نام گذارده ایم. بیایید به هر کدام از این نظریه ها نگاهی کامل تر بیندازیم.نظریه سنتاین شیوه اولیه در مورد تعارض، آن را مذموم می دانست و نظری منفی درباره اش داشت. تعارض با اصطلاحاتی چون: بی حرمتی، انهدام و بی منطقی مترادف بود و در کل تعارض به چیزی مضر گفته می شد که بایستی از آن اجتناب کرد. از آنجا که بر طبق این نظریه باید از تمام تعارض ها اجتناب کرد بنابراین لازم است که صرفاً توجه خود را به علل تعارض معطوف داشته و عملکرد های غلط را برای بهبود کار گروه یا سازمان تصحیح کنیم. اگر چه تحقیقات فعلی بر اساس شواهد محکمی که در اختیار دارد منکر آن است که این شیوه کاهش تعارض باعث عملکرد بالای گروه شود، اما بسیاری از ما هنوز هم از موقعیت هایی ارزیابی می کنیم که از این معیار کهنه استفاده می کنند.تعارض یک رویداد طبیعی در تمام سازمان هااستدلال نظریه رفتاری این است که تعارض یک رویداد طبیعی در تمام گروه ها و سازمان ها است و به دلیل چاره ناپذیر بودنش، مکتب رفتاری قبول آن را توصیه می کند. طرفداران نظریه رفتاری به دلیل عدم امکان از بین بردن تعارض و حتی مفید بودن هر از چند گاه آن، وجود تعارض را توجیه می کنند.نظریه تعامل گرانظریه جاری در خصوص تعارض، نظریه تعامل گرایی است. در مقایسه با شیوه رفتاری که تعارض را می پذیرد، نظریه تعامل گرا، تعارض را به این علت که گروه های هم آهنگ، آرام، صلح طلب و همکار، آمادگی این را دارند که به گروه های ایستا و بی اعتنا بدل شوند، تشویق می کند. بنابراین شیوه تعامل گرا تشویق رهبران گروه ها به حفظ حداقل تعارض مستمر است. منظور از حداقل اندازه ای است که گروه را زنده، انتقاد کننده از خود و خلاق نگه می دارد.با در نظر گرفتن نظریه تعامل گرا روشن می شود که تعارض را مطلقاً خوب و یا بد دانستن، ناصواب و ساده اندیشانه است. خوبی یا بدی تعارض به نوع آن بستگی دارد. به خصوص لازم است که میان تعارض های کار بردی و غیر کاربردی فرق بگذاریم.تشخیص تعارض های مفید و مخربنظریه تعامل گرا همه تعارض ها را خوب نمی داند. بعضی از تعارض ها حامی اهداف گروه بوده و عملکرد آن را بهبود می بخشند، چنین تعارض هایی کاربردی یا سازنده نام دارند. در مقابل تعارض هایی وجود دارند که مانع کار گروه می شوند که به آنها غیر کاربردی یا مخرب می گوئیم.مشخص کردن مرز میان مفید یا مخرب بودن تعارض نه روشن است و نه دقیق، هیچ تعارضی را در هیچ سطحی نمی توان به عنوان تعارض مقبول یا نا مقبول برای همه شرایط پذیرفت. نوع و سطح تعارضی که موجب درگیری مثبت و سالم برای اهداف یک گروه می گردد، چه بسا برای یک گروه دیگر و یا همان گروه در زمانی دیگر کاملاً غیر عادی باشد.ملاک مهم قضاوت، عملکرد گروه است. از آنجا که فلسفه وجودی گروه رسیدن به هدف است، پس آن چه که مهم است تاثیر تعارض بر گروه است و نه تک تک افراد آن.پارادوکس تعارضاگر ثابت شده است که بعضی از انواع تعارض برای عملکرد گروهی مفید هستند، چرا بسیاری از ما

همیشه آن را چیزی نامطلوب می دانیم؟ جواب این است که ما در جامعه ای زندگی می کنیم که بر پایه نظریه سنتی بنا شده است. تحمل تعارض در میان بسیاری از ملت ها با فرهنگ آنها سر سازگاری ندارد. در ایران خانه، مدرسه و مسجد در سال های اولیه عمر که رفتار ما شکل می گیرند، معمولا با نفوذ ترین سازمان ها هستند. این موسسات بطور عمده ارزش های ضد تعارضی را تقویت کرده و بر اهمیت مماشات کردن با دیگران تکیه کرده اند. آیا در این صورت باید از اینکه نظریه سنتی تعارض از حمایت وسیعی برخوردار می گردد شگفت زده شویم؟منابع تعارضعوامل ایجاد کننده تعارض در سازمان ها بسیار متعدد اند که در ذیل به تعدادی از آنها اشاره خواهیم کرد:- رقابت برای پاداش: به علت محدود بودن پاداش ها، افراد برای گرفتن ترفیع، ترقی و نشان ها و رتبه های سازمانی با یکدیگر رقابت دارند. این موضوع از منابع بالقوه برای ایجاد تعارض در سازمان است.- تفاوت های ادراکی بین افراد در سطوح سلسله مراتب سازمان: افرادی که از یک سطح به سطح بالاتر می روند، سطح ادراک شان نیز تغییر می کند که این مسئله در بعضی مواقع موجب بروز تعارض با سطوح پایین تر می شود.- تعارض های وظیفه ای: بین واحد ها یا افرادی که دارای وظایف وابسته به هم بوده و در عین حال نقش های ناسازگار با یکدیگر دارند، تعارض وظیفه ای به وجود می آید.- نقص در سیستم ارتباطی سازمان ها: یک پیام مهم ممکن است دریافت نشود یا دستورات یک سرپرست بد تفسیر گردد و تصمیم گیرندگان به نتایج متفاوتی برسند که این موضوع باعث ایجاد تعارض در سازمان می شود.- تنش بین استراتژیست ها و متخصصین: استراتژیست ها همواره دارای دیدگاهی کل گرایانه هستند، ولی متخصصین به جزئیات توجه دارند. نگرش های مختلف از جانب این دو گروه ممکن است منجر به ایجاد تعارض شود.- تعارض موقعیت: در حالی که نقش های سازمانی از اهمیت زیادی برخوردارند، رتبه بندی این نقش ها مطابق اهمیت و ارزش آنها و ایجاد شکل هرمی مدیریت منجر به ایجاد تعارض موقعیت می شود. افراد سازمان اغلب خواهان ترقی موقعیت هستند، تا حقوق بیشتر و عناوین مهم تری را به خود اختصاص دهند.- اختلافات و ناسازگاری های شخصی: عدم شباهت افراد به یکدیگر و اختلاف های سلیقه ای و رفتاری ممکن است موجب بروز تعارض گردد.- استرس های محیطی: محیط استرس آور و پر تنش حتماً باعث ایجاد تعارض می شود.- تعارض نقش: تعارض در نقش زمانی به وقوع می پیوندد که ادراک افراد و اجرای نقش با انتظارات دیگران همگونی نداشته باشد. تعارض نقش بر چند دسته است: الف- تعارض درون نقشی: زمانی اتفاق می افتد که فرد در معرض استرس قرار دارد و شخص از اینکه چگونه نقش را ایفاء نماید، دارای انتظارات متعدد و در عین حال متضاد می باشد. به عنوان مثال نقش" استادکار "که سرپرست از او می خواهد در کار مدافع اهداف سازمان باشد و از طرف دیگر کارگران نیز از او می خواهند که به عنوان نماینده آنها حامی منافع شان باشد و این دوگانگی، تعارض درون نقشی را در فرد به وجود می آورد.ب- تعارض بین نقش ها: هر کارگر همچنین یک همسر، یک دوست، یک پدر و یک عضو از جامعه بزرگ تر است. فرد برای انجام موثر تر شغل خود ناچار است نقش پدر و همسر را در خانواده به خوبی ایفاء نکند که این مسئله منجر به ایجاد تعارض بین نقش ها می شود.ج- تعارض نقش متقابل: وقتی دو یا تعدادی از افراد یک نقش ویژه ای را خواهند، تعارض به وجود می آید. به عنوان مثال ممکن است سرپرست و استادکار شیوه های متفاوتی را برای تشویق یا تنبیه کارگر خود در نظر بگیرند، که این تفاوت تعارض نقش متقابل را به وجود می آورد. روند تعارضروند تعارض را می توان دارای چهار مرحله دانست:مرحله اول: مخالفت بالقوهاولین مرحله در روند تعارض، وجود فرصت هایی برای ظهور تعارض است. به طور کلی وجود یکی از سه شرط زیر برای ظهور تعارض لازم است.۱. ارتباطتحقیقات نشان می دهد که مشکلات بیانی، مبادله ناکافی اطلاعات و بگو مگو های موجود در کانال ارتباط هر یک به تنهایی سدی در برابر ارتباط بوده و شرایط بالقوه ای برای تعارض را تشکیل می دهند. همچنین ارتباط بیش از حد کم و یا زیاد امکان ایجاد تعارض را بالا می برد. در نتیجه، افزایش ارتباط تا حد معینی امکان پذیر است و با تجاوز از آن مرز ارتباط بیش از حد صورت می گیرد که نتیجه اش افزایش امکان ایجاد مخالفت است.۲. ساختارهر قدر گروهی بزرگ تر بوده و فعالیت هایش نیز تخصصی تر باشد احتمال تعارض در آن

بیشتر است و هر جا که اعضای گروه جوان تر و امکان ورود عضو جدید از امکان اخراج عضوی کم تر باشد و مراقبت سفت و سخت به صورت مستمر بر فعالیت اعضای گروه باشد، امکان بالقوه تعارض در بالاترین سطح قرار دارد. همچنین محققان چنین دریافته اند که داشتن مقام و تعارض با هم نسبت عکس دارند.۳. متغیر های شخصی عوامل شخصی، نظام های ارزشی فردی اشخاص و صفات ویژه شخصی آنها را که باعث به وجود آمدن خصوصیات اخلاقی فرد می گردد را شامل می شود. همه می دانیم احتمال ایجاد تعارض برای برخی از شخصیت های به خصوص، بسیار بیشتر است. مثلا آنها که اقتدار طلب هستند یا افرادی که دم دمی مزاج می باشند. اینکه فردی خیال می کند که باید ماهی ۳ میلیون ریال درآمد داشته باشد اما کارفرمایش معتقد است که او لایق درآمدی کم تر از آن است و یا اینکه فردی معتقد است این مقاله برای مطالعه مفید و جالب است و شخصی دیگر معتقد به بی ارزش بودن مقاله است، همه و همه قضاوت های ارزشی بوده و اختلافات موجود در نظام های ارزشی خود منابعی مهم در ایجاد تعارض است.مرحله دوم: شناختاگر شرایط ذکر شده در مرحله اول ایجاد ناکامی کند، امکان مخالفت به صورت عملی درخواهد آمد و این زمانی صورت می گیرد که یکی یا دو طرف از طرفین تعارض صدمه ببینند و یا از آن مطلع شوند و البته اطلاع از تعارض به این معنا نیست که درگیر شده ایم. احتمال دارد شما از اینکه خود و همکارتان با هم توافق ندارید آگاه باشید. با این وجود چه بسا که این امر برای شما ایجاد تنش و اضطراب نکرده است. زمانی انسان از نظر عاطفی درگیر می شود و طرفین دچار اضطراب و سرخوردگی و خصومت می شوند که این ناهماهنگی به طور کامل احساس شود. مرحله سوم: رفتاربه محض آنکه تعارض آشکار گردید، طرفین درگیر روش هایی برای مقابله با آن به وجود خواهند آورد. در سطح پایین چنین رفتار آشکاری را می توان در رفتار محصلی که دستش را در کلاس بالا می برد و نکته ای را می پرسد که معلم توضیح داده است، مشاهده کرد و در سطح بالاـ نیز شورش ها، اعتصابات و جنگ ها روش های مقابله به مثل هستند.به طور کل پنج شیوه مقابله با تعارض برای طرفین پیش بینی می شود که در ادامه خواهد آمد.رقابت: وقتی یکی از طرفین درگیر در پی رسیدن به اهداف خود و یا پیشبرد منافع خود باشد، دست به رقابت زده است. این کشمکش ها غالباً از اقتدار رسمی بالادستی که به هر دو طرف مربوط می شود، بهره می گیرند. به این ترتیب هر یک از طرف های درگیر تعارض از پایگاه های قدرت خود استفاده می کنند تا به پیروزی برسند.همکاری: وقتی هر یک از طرفین درگیر میل به ارضاء کامل مسائل مورد علاقه همه طرفین درگیر را داشته باشند، همکاری برقرار کرده است. در این حالت طرفین در پی آنند که بازده کار برای هر دو طرف مفید باشد. به این ترتیب طوری رفتار می کنند که به هدف حل مشکل برسند، یعنی به جای آنکه خود را با نظرات گوناگون تطبیق دهند، سعی در روشن کردن اختلافات دارند.اجتناب : بی اعتنایی یا میل به طفره زدن از تظاهر به مخالفت، کار را به عقب نشینی می کشاند. در این حالت طرفین درگیر اجتناب می کنند و هر یک از آنها در قلمرویی که از قلمروی دیگری جدا است، خود را محدود می کنند. در صورتی که عقب نشینی مقدور نباشد، طرفین ممکن است به سرکوب بپردازد یعنی اختلافات خود را نشان ندهند.سازش : زمانی که طرفین درگیر بخواهند مخالفین خود را آرام کنند، ممکن است حاضر شوند منافع آنها را بر منافع خود مقدم بشمارند. یعنی اینکه یکی از طرفین برای حفظ رابطه فداکاری نماید. این رفتار را سازش می گوییم. بیشترین کاربرد سازش در اختلافات زناشویی وجود دارد.مصالحه: وقتی قرار بر این باشد که هر یک از طرفین چیزی را از دست دهد، نتیجه کار به مصالحه می کشد. در مصالحه برنده و بازنده مشخصی وجود ندارد بنابراین وجه مشخصه مصالحه این است که هر یک از طرفین از چیزی بگذرند. مذاکره بین مدیران و اتحادیه ها از جمله موقعیت هایی است که جهت رسیدن به توافق نیاز به مصالحه دارد.مرحله چهار: بازدهتاثیر متقابل رفتار تعارض آمیز پیامدهایی در بر دارد. ممکن است این پیامدها به پیشرفت عملکرد گروهی انجامیده و یا برعکس مانع پیشرفت عملکرد گروهی شوند که آن را به ترتیب بازده کارکردی و غیر کارکردی می نامیم.بازده کارکردیتصور وضعیتی که تعارض آشکار بتواند کارکردی باشد دشوار است. ولی چه بسیار است مواردی که موجب بهبود عملکرد گروهی می شود. تعارض زمانی سازنده است که کیفیت تصمیم گیری را افزایش

دهـد، خلاقیت فردی را تحریک نماید، کنجکاوی را تشویق کرده و وسیله ای فراهم سازد که به کمک آن بتوان مسائل را بازگو و تنش را از بین برد.تعـارض بـا اجازه دادن به رعـایت همه نکـات در تصـمیم گیری مـوجب افزایش کیفیت تصـمیم گیری می شود. تعارض به گروه اجازه نمی دهد که به گونه ای انفعالی به تصـمیم گیری های که چه بسا بر مفروضات سست و دقت و تامل ناکافی استوار است، بپردازد. تعـارض بـا وضع موجود به مبـارزه برخاسـته و از این رو آفرینش نظریـات جدیـد را قوت می بخشـد. تعارض بررسـی مجـدد فعـالیت و اهـداف گروه را بهبـود بخشـیده و امکـان پاسـخگویی گروه را در امر تغییر افزایش می دهـد.بـازده غیر کارکردیعواقب منفی تعارض بر عملکرد گروه و یا سازمان بسیار شناخته شده است. می توان به صورت خلاصه شده گفت مخالفت مهـار نشـده ایجـاد نارضایتی می کنـد و سبب می شود دلبسـتگی های مشترک از بین رفته و در نتیجه گروه از هم بگسـلد. از جمله نتایج نامطلوب تعارض غیر کارکردی در گروه کند کردن ارتباط و کاهش همبسـتگی گروهی، کم ارزش شدن اهداف گروه و در مقابـل در اولویت قرار دادن نزاع میان اعضاء است.هر قـدر کار تصـمیم گیری گروهی خلاق تر و بـدون برنامه ریزی باشـد، احتمال سازنـده بودن تعـارض داخلی بیشتر است. گروه هـایی که در رویارویی با مشـکلات نیاز به شیوه های تازه دارنـد از گروه هایی که فعالیت شان برنامه ریزی شده است، از تعارض کارکردی بیشتری سود می برند.استراتژی مدیریت تعارض همانطور که پیش از این نیز آورده شـده بود جهت رفتـار بـا تعـارض پیش آمـده پنـج استراتژی رقـابت، همکـاری، اجتناب، سازش و مصالحه وجود دارد. به منظور مـدیریت تعـارض هر یـک از استراتژی هـا برای موقعیت هـای ویژه ای کـاربرد دارنـد که در زیر موقعیت ها و استراتژی های مطلوب برای هر موقعیت اشـاره می گردد. موقعیت هـای منـاسب برای کـاربرد اسـتراتژی رقـابت ۱. زمانی که اقـدام سـریع و قطعی، حیاتی و بسیار ضروری است.۲. برای موضوعات مهم در جایی که اقـدامات غیر معمول مورد نیاز است. (هماننـد کاهش هزینه و اجرای قـوانین غیر معمول)۳. در مقابـل افرادی که از رفتارهـای غیر رقابتی اسـتفاده می کننـد. موقعیت های مناسب برای کاربرد استراتژی همکاری۱. برای یـافتن یـک راه حـل ترکیبی، زمانی که توجه هر دو طرف به مصالحه است.۲. وقتی هدف یادگیری است.۳. به منظور ایجاد دیـد روشن در افراد با دیدگاه های متفاوت.۴. جهت ایجاد تعهد در افراد با مشارکت دادن آنهـا در تصـمیم گیری. موقعیت هـای مناسب برای کاربرد استراتژی مصالحه۱. زمـانی که اهـداف مهم هسـتند، اما ارزش این را ندارند که باعث ایجاد تعارض شوند.۲. وقتی هر دو طرف تعارض دارای قـدرت برابر هستند و هر دو در هدف مورد نظر ذینفع می باشند.۳. برای دستیابی به توافق موقت در موضوعات پیچیده.۴. به منظور دستیابی به راه حل های مقتضی در شرایطی که فشـار زمانی محـدود کننـده وجو د دارد.۵. به عنـوان یـک راه حـل کمکی، زمـانی که همکـاری و رقـابت مـوفقیت آمیز نیست. موقعیت های مناسب برای کاربرد استراتژی اجتناب۱. زمـانی که موضوع جزئی است و یا مسائل مهم تری در جریان است.۲. وقـتی کـه فرد برای دسـتیـابی به منـافع خـود شانسـی نـدارد.۳. زمـانی که وجـود تعـارض مزایـای بهـتری نسبت به حـل تعـارض دارد.۴. برای ایجـاد خونسـردی و آرامش در افراد تـا بعـداً بتـوان از اسـتراتژی دیگری اسـتفاده نمـود.۵. وقـتی جمـع آوری اطلاعـات مهم تر از تصـمیم و انتخاب فوری به نظر می رسـد.۶. زمـانی که دیگران می تواننـد تعارض به وجود آمـده را به طور مؤثر تر حل کنند.۷. وقتی به نظر می رسد تعارض وجود آمده علامت و نشانه ایجاد موضوعات دیگر است.موقعیت های مناسب برای کاربرد استراتژی سازش۱. وقتی فرد در می یابد که اشتباه می کند.۲. زمانی که موضوع برای دیگران از اهمیت بیشتری برخوردار است.۳. برای کسب اعتبار اجتماعی در موضوعات عمومی.۴. برای کاهش زیان، وقتی فرد با ادامه تعارض در حال ضرر کردن زیاد است.۵. وقتی که همـاهنگی و ثبات اهمیت بیشتری دارد.۶. زمانی که فرد می خواهد به زیر دسـتان فرصت دهـد تا با یادگیری از اشـتباهات، مهارت های خود را بهبود بخشـند.اولین گام در انگیزش تعارض (یا ایجاد تعارض سازنده)، انتقال این پیـام به زیردسـتان است که «تعـارض در سازمـان جایگاه قانونی دارد و مورد حمایت قرار می‌گیرد». اگر این فرهنگ ایجاد شود که افراد می‌تواننـد عقایـد و نظرات مخـالف وضع را بـدون ترس و وحشت ابراز کننـد مـدیریت سازمـان می‌توانـد، افکـار جدیـد را

شناسایی و در تصمیم‌گیری‌های خود به کار برد. چنین فرهنگی باعث بروز افکار جدید و خلاقیت‌ها و در نتیجه نوآوری می‌شود. این فرهنگ را می‌توان از طریق ترفیعات، افزایش حقوق، پاداش‌ها و دیگر مکانیزم‌های مثبت، تقویت و توسعه داد.بنابر آنچه که گذشت نتیجه می گیریم آنچه که تعارض را ایجاد می‌کند، وجود نظرات مختلف و سپس ناسازگاری یا ضد و نقیض بودن نظریات است. درک نظرات مختلف به مدیران کمک می‌کند تا شیوه مناسبی را برای حل تعارض انتخاب کنند. به خاطر داشته باشیم در صورتیکه تعارض در سطحی افراطی یا ناکافی باشد، می تواند مانع اثر بخشی گروه یا سازمان گردد. مطلوب ترین سطح تعارض آن حدی است که از رکود جلوگیری، خلاقیت را تحریک و تنش را زایل کند.

مدیریت تعارض

... conflict management تعارض ذاتاً امر منفی‌نیستمرتضی کرمی- احمد گودرزی

مدیریت تعارض‌امروز صاحبنظران مدیریت براین باورند که نیروی انسانی به عنوان اصلیترین دارایی سازمانها و به عنوان مزیت‌رقابتی مطرح است و وجود روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهمترین عوامل اساسی‌برای موفقیت درهمه سازمانها اعم از صنعتی اداری خدماتی آموزشی و مانند آنهاست از طرف دیگر با توجه به پیچیدگی روزافزون سازمانها و تفاوت در اندیشه نگرش و باورهای افراد، تعارض به عنوان‌جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح است نکته قابل توجه اینجاست که اجتناب‌ناپذیر بودن تعارض بر منفی بودن‌آن نیست بلکه چه بسا اگر تعارض خوب مدیریت شود، برای سازمان مفید نیز باشد. به عبارت دیگر تعارض سکه‌ای است که‌دو وجه مثبت و منفی دارد و شیوه برخورد و یا رویارویی با آن است که اثر آن را برای سازمان تعیین می‌کند. از این‌رو، بی‌شک‌توانایی مدیریت و کنترل پدیده تعارض در سازمانها از مهمترین مهارتهای مدیریت است که مدیران امروز نیازمند آن هستند.دراین مقاله سعی شده است با ارایه مفهوم تعارض سطوح و انواع آن و رابطه آن با عملکرد و سبکها و راهبردهای‌مدیریت تعارض گاهی در راستای آشنایی مدیران با این مهارت مدیریتی برداشته شود.۱. مفهوم و ضرورت مدیریت تعارض‌تعارض جزئی طبیعی و عادی از زندگی روزمره ماو واقعیتی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنابوده ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح بیشتر به ستیزه جویی و دشمن مبدل شده است لذا امروز افراد پیشینه ناخوشایندی از آن دارند وبه تعارض به عنوان یک پدیده منفی نگاه می‌کنند.(موسسه آلند ایسلند پیس ۲۰۰۲)تعارض زمانی رخ می‌دهد که دو یا چند نفراز افراد در مقابل یکدیگر قرار گیرند زیرا نیازها،خواسته‌ها، اهداف و ارزشهای آنها متفاوت است تومی ۱۹۹۹). به عبارت دیگر تعارض فرایندی‌است که در آن فردی در می‌یابد که شخص دیگری‌به طور منفی روی آن چیزی که او تعقیب می‌کندتأثیر گذاشته است (وودمن و دیگران ۱۹۹۵).تعارض تقریبا همیشه با احساس عصبانیت درماندگی رنج اضطراب یا ترس همراه است درحالی که تعارض و برداشت ما از آن به سوی‌تصویر منفی گرایش دارد، اما تعارض لزوما امری‌منفی نیست و این توانایی برای مدیریت تعارض‌است که بر پیامدهای آن اثر می‌گذارد (سازمان۲۰۰۲ ،USDA)نکته مهم در اینجا این است که هر چندتعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و به دلیل‌متفاوت بودن اهداف ارزشها و عقاید به وجودمی‌آید، ولی می‌توان آن را هدایت و به حداقل‌رساند و حل کرد (ارفورت ۲۰۰۲).لذا آگاهی از دانش و مهارتهای مدیریت‌تعارض به منظور استفاده از آن امری ضروری به‌نظر می‌رسد. چنانکه حتی برخی معتقدند که دانش اینکه چگونه تعارضات خود را مدیریت‌کنید به اندازه اینکه بدانید چگونه بخوانید،بنویسید و صحبت کنید مهم است (موسسه آلندایسلند پیس ۲۰۰۲)مدیریت تعارض فرایند برنامه‌ریزی برای‌پرهیز از تعارض در جایی که ممکن است وسازماندهی آن برای حل تعارض جایی که رخ‌می‌دهد است (اسلوکام ۲۰۰۲).۲. رابطه تعارض و عملکردهمان طور که بیان شد تعارض ذاتا امر منفی‌نیست چه بسا بسیاری اوقات امری مثبت وسازنده نیز است می‌توان رابطه بین سطح تعارض‌و عملکرد را به صورت زیر نشان داد.با توجه به سطح تعارض سه موقعیت (الف ، (ب ،(ج وجود دارد که بالاترین

عملکرد در موقعیت ب است در موقعیت (الف سطح تعارض کم‌اما تعارض از نوع غیر کارکردی و به تبع آن نتیجه‌عملکرد (فرد، واحد یا سازمان کم است ویژگیهای این موقعیت عبارت‌اند از بی‌تفاوتی منفعل بودن در مقابل تغییر، کسلی و فقدان‌ایده‌های جدید. در موقعیت (ج نیز که تعارض درسطح بالا-یی قرار دارد، عملکرد در سطح کم وتعارض از نوع غیر کار کردی است ویژگیهای این‌موقعیت گسیختگی عدم همکاری هرج و مرج است تنها موقعیتی که تعارض از نوع کارکردی است موقعیت (ب است که در آن تعارض در حدبهینه و عملکرد در سطح زیاد قرار دارد. ازویژگیهای این موقعیت توانمندی زیاد، نوآوری ابتکار و انتقاد از خود است (جونز و دیگران ۲۰۰۰).می‌توان اینگونه نتیجه‌گیری کرد که تعارض‌هنگامی سازنده است که * منجر به تبیین مسایل و مشکلات شود * منجر به حل مسئله شود * افراد را در حل اموری که برای آنها اهمیت دارددرگیر کند * موجب ارتباطات شود * به افراد در توسعه و ادراک و مهارتشان کمک‌کند. * موجب ایجاد مشارکت در میان افراد از طریق‌یادگیری بیشتر درباره یکدیگر شود.و هنگامی تعارض مخرب است که * موجب تضعیف عزت نفس شود * توجه را از فعالیتهای مهم دور سازد * موجب دوقطبی شدن افراد و کاهش همکاری‌شود. * منجر به رفتارهای مضر و غیر مسئولانه شود(ارفورت ۲۰۰۲). ۳. سطوح تعارض‌به طور کلی تعارض سازگار می‌تواند در پنج سطح‌ظهور کند و افراد در سازمانها ممکن است باهر یک از این پنج سطح سروکار داشته باشند که‌عبارت‌اند از:درون فردی میان فردی درون گروهی میان‌گروهی و درون سازمانی ۱. تعارض درون فردی این نوع تعارض دردرون فرد اتفاق می‌افتد و زمانی رخ می‌دهد که فرددر جهت رسیدن به اهداف به مانعی برخورد کند.نوع دیگر تعارض درون فردی تعارض در هدف‌است که به سه صورت است الف تعارض خواست ـ خواست فردتلاش می‌کند از بین دو هدف مطلوب یکی راانتحاب کند، به عنوان مثال انتخاب بین دو شغل‌در دو سازمان معتبر.ب تعارض اجتناب -اجتناب فرد تلاش‌می‌کند از بین دو گزینه یا بیشتر که دارای پیامدهای‌منفی یکسان هستند یکی را انتخاب کند. مانندفردی که برای رهایی از بیکاری باید از بین دوشغلی که مطلوب نیستند یکی را انتخاب کند.ج تعارض خواست - اجتناب فرد باید درمورد انجام دادن کاری تصمیم بگیرد که هم‌جنبه‌های مثبت و هم جنبه‌های منفی دارد، مانندقبول پیشنهاد یک کار خوب در یک موقعیت بد(وودمن و دیگران ۱۹۹۵).۲. تعارض بین فردی بین دو یا چند فرد رخ‌می‌دهد که دارای ارزشها، آرزوها، سبکهای‌ارتباطی و دیدگاههای متفاوت هستند. از جمله‌نشانه‌های تعارضات بین افراد، صحبت نکردن‌همکاران با یکدیگر و اعتنانکردن به یکدیگر،بدگویی یکدیگر، رد کردن و آگاهانه به تضعیف‌یکدیگر پرداختن است (اسلوکام ۲۰۰۲).۳. تعارض درون گروهی شامل برخورد بین‌برخی یا تمام اعضای گروه است که غالبا بر فرایندو اثربخشی گروه تأثیر دارند.۴. تعارض بین گروهی از آنجا که گروهها میل‌دارند خود را برتر از گروههای دیگر بدانند این امرموجب تعارض می‌شود.۵. تعارض درون سازمانی شامل تعارض وبرخورد بین گروههاست که ممکن است به‌صورت یکی از شکلهای زیر باشد.الف تعارض عمودی برخورد بین کارکنان‌در سطوح مختلف یک سازمان تعارض عمودی‌نامیده می‌شود.ب تعارض افقی تعارض بین کارکنان درسطح سلسله مراتبی یکسان در سازمان این‌تعارض زمانی به وجود می‌آید که هر بخش بدون‌توجه به اهداف بخشهای دیگر برای تحقق‌اهدافش تلاش کنند.ج تعارض بین صف و ستاد: گاهی کارکنان‌صف احساس می‌کنند که مسئولیتشان ازاختیاراتشان بیشتر و این اختیارات در دست‌کارکنان و مدیران ستاد است از این رو این امرموجب تعارض می‌شود (وودمن و دیگران ۱۹۹۵).شکل ۲ نشاندهنده سطوح تعارض درسازمان است ۴. منابع ایجاد تعارض‌تعارض در سازمانها براثر منابع مختلفی به وجودمی‌آید که برخی از آنها عبارت‌اند از: * اهداف و افقهای زمانی ناسازگار: عدم‌هماهنگی بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت اهداف بخشهای مختلف سازمان و اهداف فردو سازمان می‌تواند عامل بالقوه ایجاد تعارض شود. * تداخل اختیارات زمانی که دو مدیر یا دوبخش برای یک فعالیت یا کار یکسان اختیارات مشابهی را ادعا می‌کنند. * سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ اگرسیستم پاداش با سیستم ارزیابی سازگاری‌نداشته باشد عامل بالقوه‌ای برای ایجاد تعارض‌می‌شود. * وابستگی متقابل وظایف هنگامی که افراد،گروهها یا بخشهایی که دارای وظایفی هستندکه وابستگی متقابل با یکدیگر دارند به

صورت‌مستقل و جدا از هم کار کنند. * منابع ناکافی هنگامی که منابع در سازمان‌ناکافی باشد، ممکن است برای دستیابی به آنهاتعارض ایجاد شود. * مغایرتهای منزلتی این حقیقت که برخی افراد،گروهها و بخشهای داخل یک سازمان بیشتر ازافراد، گروهها و بخشهای دیگر مورد توجه قرارمی‌گیرند، یک عامل اساسی ایجاد تعارض‌است (جونز و دیگران ۲۰۰۰). ۵. مراحل تعارض‌بیشتر تعارضات طی مراحل خاص ایجادمی‌شوند که آگاهی از آنها می‌تواند برای مدیریت تعارض راهگشا باشد.مراحل تعارض را می‌توان به ۶ مرحله تقسیم کرد. * شرایط پیشین شرایطی که به طور بالقوه‌تعارض‌زا هستند. * درک تعارض زمانی که شرایط پیشین واقعا به‌پایه‌ای برای اختلاف بین افراد با گروهها تبدیل‌شوند مرحله درک تعارض به وجود می‌آیدالبته این ادارک ممکن است فقط توسط یکی ازطرفین تعارض صورت گیرد. * احساس تعارض تمایز بین مرحله درک‌تعارض و احساس تعارض مهم است زمانی‌تعارض احساس می‌شود که به عنوان تنشی‌مطرح شود که شخص را برای انجام عمل به‌منظور کاهش احساسات ناخوشایندبرانگیزاند. برای اینکه تعارض حل شود، همه‌طرفین تعارض باید آن را درک و احساس کنندکه نیاز دارند کاری را در مورد آن انجام دهند. * تعارض آشکار: زمانی که تعارض به صورت‌آشکارا در رفتار ظهور کند. به هنگام تعارض آشکار، دو راه‌حل وجود دارد که یکی از آنها سرکوب کردن تعارض است دراین حالت هیچ تغییری در شرایط ایجاد کننده‌تعارض داده نمی‌شود و فقط رفتارهای تعارضی‌آشکار کنترل می‌شود. دوم حل تعارض که در اینجاسعی براصلاح و تغییر شرایط ایجاد کننده تعارض است سرکوب راه حل موقتی و سطحی حل‌تعارض است و در واقع تعارض حل نشده است * نتایج حاصل از تعارض بسته به اینکه ما چه‌راهی را برای مواجهه با تعارض به کار ببریم‌نتایج و پیامدهای خاصی نصیبمان خواهد شد(شرمرهرن و دیگران ۱۹۹۷). ۶. مدیریت تعارض و سبکهای آن‌همان طور که بیان شد تعارض لزوما امری منفی‌نیست چنانچه تعارض در جهت مقاصد شخصی‌مورد استفاده قرار گیرد امری مضر و غیر کارکردی‌است ولی اگر در جهت مقاصد سازمانی و خلق‌استعدادها مورد بهره برداری قرار گیردکارکردی‌خواهد بود. به عبارتی مدیریت تعارض شیوه‌ای‌است که تعارضهای سازمانی را در خدمت اهداف‌سازمان قرار می‌دهد و از جنبه غیرکارکردی آن‌می‌کاهد و به جنبه‌های کارکردی آن می‌افزاید(جونز، ۲۰۰۰).به عبارت دیگر مدیریت تعارض عمل‌شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول عادلانه و کاراست (سازمان ۲۰۰۲ ،USDA).به طور کلی پنج روش پاسخگویی به‌تعارض وجود دارد که از آنها به عنوان سبکهای‌مدیریت تعارض یاد می‌شود و معمولا هر فرد دریکی از این سبکها غالب است (هورنانگ ۲۰۰۱).این پنج سبک را می‌توان روی یک نمودارمشخص کرد محور افقی نمودار اهداف علایق نیازهای شخصی و محور عمودی اهداف علایق‌و نیازهای دیگران است با ترکیبهای مختلفی ازاین دو محور سبکهای مختلف مدیریت تعارض‌به وجود می‌آید (اکستین ۱۹۹۸).در اینجا سعی می‌شود به صورت مختصر به‌توضیح هریک از سبکها پرداخته شود.۱.رقابت سبکی که در آن فرد دنبال اهداف وعلایق خویش بدون توجه به دیگران است ویژگیهای این روش این است که اولاغیرمشارکت‌جویانه و ثانیا قدرت مدار باشد.فرد هرگونه قدرتی را که به نظر برسد برای بردن‌در موقعیت خاص مناسب است به کار می‌گیرد.۲.سازش (تسلیم : این سبک نقطه مقابل رقابت‌است فرد از علایق و اهداف خویش جهت‌تحقق اهداف و ارضای نیازهای دیگران‌صرفنظر و چشم پوشی می‌کند. ویژگی مهم‌این روش از خود گذشتگی است ولی باز هم‌مشارکت‌جویانه است ۳.اجتناب زمانی که فرد نه علایق و اهداف خودرا دنبال می‌کند نه علایق و اهداف دیگران را وبیشتر سعی بر آن دارد که از موقعیت تعارض‌طفره رود یا آن را به تعویق اندازد یا از آن‌کناره‌گیری کند.۴.همکاری این سبک نقطه مقابل سبک اجتناب‌است در اینجا همکاری شامل تلاشی به‌منظور کار با دیگر افراد برای یافتن راه حلی‌است که موجب تحقق اهداف هر دو فرد بشودبه عبارتی دیگر در این سبک طرفین برای‌به‌دست آوردن منافع خود محکم ایستاده‌اند امادر عین حال خواهان همکاری با یکدیگرند ومنافع طرف مقابل را در نظر می‌گیرند. ازاین‌رو ویژگی اصلی این سبک این است که‌مشارکت‌جویانه است ۵.مصالحه هدف مصالحه یافتن برخی تدابیر وراه‌حلهای قابل قبول برای هر دو طرف است که‌موجب تحقق نسبی منافع و تحقق اهداف هردو طرف بشود. به

عبارتی این سبک بینابین‌رقابت و سازش قرار دارد و نسبتامشارکت‌جویانه است در اینجا طرفین توافق‌می‌کنند که از بخشی از مواضع خود کوتاه‌بیایند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهندو در برابر آن مقدار امتیاز بگیرند. (هورنانگ ۲۰۰۲).اما نکته مهم در اینجا این است که هیچ‌یک از این‌سبکها مردود نیست بلکه برای موقعیتهای مختلف‌می‌توان از هریک از این سبکها استفاده کرد. نکته‌ظریف مدیریت تعارض نیز همین‌جاست یعنی‌هنر به کاربردن سبک مناسب در موقعیت مناسب از طرفی گفته شد که معمولا در هر فرد یکی ازسبکهای فوق غالب است به گفته مازلو (۱۹۸۲)اگر تنها ابزاری که شما در دسترس دارید یک‌چکش باشد، گرایش خواهید داشت که هر مشکل‌را به عنوان یک میخ ببینید (به نقل از اکستین ۱۹۹۸).اگر تنها یک سبک مدیریت تعارض بر شماحاکم باشد محدودیتهای زیادی در زمینه این امرخواهید داشت از این‌رو، بدین منظور باید استفاده‌از سبکهای دیگر را در خود گسترش دهید. در زیرسعی می‌شود موقعیتهای مناسب برای کاربرد هرسبک بیان شود:۱. موقعیتهای مناسب برای به کاربردن سبک رقابت – زمانی که به تصمیمات فوری نیازمندهستید–زمانی که می‌دانید که حق دارید–زمانی که اقدام سریع و قطعی حیاتی است۲. موقعیتهای مناسب براس سبک سازش –زمانی که مسایل برای شما اهمیتی ندارد امابرای فرد دیگر خیلی مهم است زمانی که شما می‌فهمید که اشتباه کرده‌اید–زمانی که رقابت مداوم زیان بخش باشد وشما بدانید که برنده نمی‌شوید–زمانی که هماهنگی و ثبات اهمیت ویژه‌ای‌دارد۳. موقعیتهای مناسب برای سبک اجتناب –زمانی که وقت رویارویی با آن را ندارید–زمانی که بستر مناسب نیست زمانی که مسایل مهمتری برای شما مطرح‌است زمانی که شما هیچ شانسی برای برآوردساختن خواستهایتان ندارید–وقتی مسایل پیش یا افتاده است وقتی جمع‌آوری اطلاعات جایگزین‌تصمیمات فوری می‌شود–زمانی که دیگران می‌توانند تعارض به وجودآمده را به صورت مناسبتری حل کنند۴. موقعیتهای مناسب برای سبک همکاری –وقتی شما نمی‌خواهید مسئولیت کامل‌کاری را داشته باشید.–وقتی سطح بالایی از اعتماد وجود دارد–وقتی شما می‌خواهید تعهد افراد را به‌دست‌آورید–وقتی هدف یادگیری است۵. موقعیتهای مناسب برای سبک مصالحه –زمانی که اهداف مهم هستند، اما ارزش این‌را ندارند که باعث تعارض شوند–وقتی طرفین تعارض دارای قدرت برابرهستند–برای دستیابی به توافق موقت درموضوعات پیچیده به عنوان یک راه حل کمکی زمانی که‌همکاری و رقابت موفقیت‌آمیز نیست وقتی فشار زمانی وجود دارد و باید به راه‌مقتضی دست یافت (هورنانگ ۲۰۰۲).۷. فنون و راهبردهای مدیریت تعارض‌در هنگام مواجهه با تعارض اولین و مهمترین‌اقدام تجزیه و تحلیل تعارض است به گونه‌ای که‌برخی معتقدند که درصد حل تعارض تجزیه وتحلیل آن است (موسسه آلند ایسلند پیس ۲۰۰۲).در تجزیه و تحلیل تعارض باید به سه سؤال‌پاسخ داد شود.–چه کسی در تعارض است همان طور که گفته‌شد تعارض ممکن است بین افراد بایکدیگر،درون افراد، بین واحدها و مانند آنها باشد.–منبع تعارض چیست تعارض ممکن ناشی ازکمبود منابع رقابت ناسازگاری اهداف و...باشد.–سطح تعارض چه میزان است آیا در حدمتوسط است یا در حد بالاست و محتاج اقدام‌فوری است (پلانکت و آتنر، ۱۹۹۷).پس از تجزیه و تحلیل تعارض باید به حل‌آن پرداخت بدین منظور روشهای مختلفی وجوددارد که برخی از آنها عبارت‌ند از:۱. مذاکره یکی از فنون حل تعارض است که‌در آن طرفین تعارض راه حلهای مختلف را به‌منظور حل تعارض بررسی می‌کنند تا به راه حلی‌که برای هر دو قابل قبول است دست یابند (جونزو دیگران ۲۰۰۰).به طور کلی دو نوع مذاکره وجود دارد:مذاکره توزیعی و مذاکره تلفیقی‌در مذاکره توزیعی که به آن رقابتی نیز گفته‌می‌شود، علایق و خواسته‌های یک شخص درمقابل شخص مقابل قرار دارد و یکی از طرفین‌می‌برد و دیگری می‌بازد. به عبارتی رویکرد بردباخت حاکم است راهبردهای غالب در این روش زور، تقلب و امتناع از اطلاع رسانی صحیح است در حالی که در مذاکره تلفیقی که به آن مشارکتی نیزگفته می‌شود، هدف برد – برد است در اینجاخواسته غالب به حداکثر رساندن نقاط مشترک‌است و راهبرد حاکم مشارکت حل مسئله متقابل‌و اطلاع رسانی صحیح است این نوع مذاکره ایجاد کننده ارزش نیز نامیده می‌شود. به منظوراینکه مذاکره به مذاکره تلفیقی تبدیل شود رعایت‌موارد زیر ضروری است * خودتان را به سوی رویکرد برد – برد سوق‌دهید. * برای خود راهبرد و برنامه داشته باشید. آنچه راکه برای شما

اهمیت دارد و چرایی اهمیت آن رابرای خود روشن کنید. * افراد را جدا از مشکلات ببینید. توجه خود را کاملا ـ معطوف جریان مذاکره کنید،وضعیت طرف مقابل را در نظر داشته باشید و ازمهارتهای ارتباطی به خوبی استفاده کنید.گزینه هایی را برای سود دو جانبه ایجاد و توجه‌خود را معطوف آنچه که عادلانه است سازید(ورتیم ۲۰۰۲۰).۲. میانجیگری در این روش شخص ثالث‌بی‌طرف به عنوان میانجی سعی می‌کند که به‌طرفین در یافتن راه‌حلی برای حل مشکلات کمک‌کند.۳. داوری اگر در فرایند میانجیگری طرفین‌قادر نباشند که از طریق میانجیگری به راه حلی‌برسند، آنگاه میانجی گری تبدیل به داوری‌می‌شود و فرایند میانجیگری به داوری تغییرمی‌یابد و این شخص ثالث بی‌طرف است که راه‌حل ارایه می‌دهد (پارادایم اسوسیت ۲۰۰۲).از آنجا که معمولا برای طرفین تعارض حل‌تعارض از طریق میانجیگری قابل قبولتر و ارجح‌است تا از طریق داوری از این‌رو کسی که‌می‌خواهد نقش داوری را ایفا کند باید به صورت‌تدریجی و آهسته از میانجیگری به طرف داوری‌حرکت کند. بخصوص وقتی که طرفین بخواهندکار با یکدیگر را ادامه بدهند. نکته دیگر اینکه بایداز تلاش برای اتخاذ تصمیمی که باعث شادی هردو طرف شود پرهیز کرد زیرا این امر به سادگی‌امکان ندارد بلکه به جای آن باید سعی بر آن داشت‌که بی‌طرف بود و عادلانه راه حلی برای حل‌تعارض ارایه داد (انسینا، ۲۰۰۲).خلاصه‌تعارض امری اجتناب‌ناپذیر در زندگی فردی وسازمانی امروز است که به شکلهای مختلف درون‌فردی بین فردی درون گروهی بین گروهی ودرون سازمانی ظهور می‌کند.برعکس تصور منفی که در زمینه تعارض‌وجود دارد، تعارض ضرورتا امری منفی نیست‌بلکه حد متوسطی از آن می‌تواند موجب بالا بردن‌سطح عملکرد شود. آنچه در زمینه تعارض اهمیت‌دارد، نحوه رویارویی و مواجهه با آن است که به‌طور کلی ۵ شیوه در این زمینه وجود دارد که از آنهابه عنوان سبکهای مدیریت تعارض یاد می‌شود.این سبکها عبارت‌اند از رقابت اجتناب سازش همکاری و مصالحه نکته مهم آنکه هیچ یک از این سبکها مردودنیست و با توجه به موقعیت تعارض باید نوع‌سبک برخورد را انتخاب کرد. علاوه بر این در حل‌تعارض ابتدا باید به تجزیه و تحلیل آن پرداخت‌سپس از فنون مختلف که در این زمینه وجود دارداز قبیل مذاکره میانجیگری و داوری و مانند آن‌برای حل تعارض استفاده کرد.

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : -۰۶۲۱-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۱۸۰-IR۹۰ ۵۳-۰۶۰۹به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج – به سندش، از امام حسین علیه السلام –: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



قائمیه
اصفهان
مرکز تحقیقات رایانه‌ای
www
برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹